



HHL LEIPZIG
GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT

Dissertation

Management-Buy-In bei eigentümergeführten Unternehmen

Erfolgsfaktoren und Erfolgseinfluss der Relay Succession

Thomas Wallraff

E-Mail: thomas.wallraff@hhl.de

Abstract:

Der Anteil der externen Nachfolge bei eigentümergeführten bzw. Familienunternehmen nimmt stetig zu. Eine Möglichkeit ist dabei ein Management-Buy-In, bei dem ein externer Manager die Position des Althinhabers übernimmt. In einer solchen Situation kann die Nachfolge in Form einer Relay Succession erfolgen; eine zeitlich gestaffelte Übergabe vom alten an den neuen Inhaber. In dieser Arbeit werden die Relay Succession, ihre Vor- und Nachteile, relevante Einflussfaktoren und Prozessempfehlungen in qualitativen Fallstudien untersucht.



Management-Buy-In bei eigentümergeführten Unternehmen: Erfolgsfaktoren und Erfolgseinfluss der Relay Succession

Inauguraldissertation zur Erlangung des

***Doktorgrades der Wirtschaftswissenschaften
(Dr. rer. oec.)***

an der

HHL Leipzig Graduate School of Management

vorgelegt von

Thomas Wallraff

Leipzig, Februar 2013

Erstgutachter:

Prof. Dr. Torsten Wulf

Philipps-Universität Marburg

Lehrstuhl für Strategisches und Internationales Management

Zweitgutachter:

Prof. Dr. Stephan Stubner

HHL Leipzig Graduate School of Management

Lehrstuhl für Strategisches Management und Familienunternehmen

Vorwort

Schon immer haben mich Personen fasziniert, die mit Selbstständigkeit und Unternehmertum zu den aktiven Gestaltern unserer Gesellschaft gehören. Dabei empfinde ich die Herausforderung, ein bestehendes Unternehmen weiter zu führen und zu optimieren, als besonders beeindruckend. In dieser Arbeit habe ich mich mit diesem Themenkomplex ausführlich beschäftigt. Sie entstand in den Jahren 2009 bis 2012 im Rahmen des Doktorandenprogramms der Handelshochschule Leipzig unter der Betreuung von Herrn Prof. Dr. Torsten Wulf am Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation.

Ich danke Herrn Prof. Dr. Wulf und Dr. Stephan Stubner für die Ermöglichung dieser Dissertation. Die Hilfe durch Themenentwicklung, inhaltliches Feedback, Anleitung und Prozessbegleitung war hervorragend. Das gesamte Lehrstuhlteam hat mich immer sehr freundlich unterstützt.

Der ebenso wichtige Dank geht an die Interviewpartner, die mir mit ihren Unternehmensnachfolgen als wertvolle Beispiele für diese Untersuchung zur Verfügung gestanden haben. Die Bereitschaft, über sensible Themen zu sprechen und Zeit für ein intensives Interview zur Verfügung zu stellen, um eine Dissertation zu unterstützen, kann nicht genügend gewürdigt werden. Ebenso danke ich den fünf Experten auf dem Gebiet der Unternehmensnachfolge für ihre wertvollen Anregungen und Hilfestellungen.

Meinem Arbeitgeber, The Boston Consulting Group, möchte ich Dank ausdrücken für die zeitliche Ermöglichung dieser Arbeit und die Bereitstellung von bester Infrastruktur. Zahlreiche Bürokollegen haben mich während meiner Promotionszeit unterstützt.

Zuletzt gebührt mein Dank meiner Familie und meinen Freunden, die immer für mich da sind. Ihre Unterstützung hat diese Arbeit erst ermöglicht.

Thomas Wallraff im Februar 2013

Hinweis:

In der folgenden Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf eine parallele Aufführung der männlichen und weiblichen Sprachform verzichtet. Alle personenbezogenen Formulierungen gelten stets für beide Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	X
1 Einleitung	1
2 Management-Buy-In bei eigentümergeführten Unternehmen	6
2.1 Definition eigentümergeführter Unternehmen und Familienunternehmen in dieser Untersuchung.....	7
2.2 Wirtschaftliche Bedeutung	9
2.3 Bedeutung des Geschäftsführers und seiner Nachfolge	13
2.4 Externe Nachfolge in eigentümergeführten Familienunternehmen	16
2.4.1 Rückgang der internen Nachfolge	16
2.4.2 Management-Buy-In mit Relay Succession.....	19
2.4.3 Marktrelevanz.....	22
3 Aktuelle Forschung.....	27
3.1 Rahmengebende Forschungsfelder	28
3.1.1 Nachfolgeforschung.....	28
3.1.1.1 Nachfolge in eigentümergeführten und Familienunternehmen.....	28
3.1.1.2 Relay Succession in Großunternehmen	37
3.1.2 Top-Management-Team-Forschung.....	41
3.1.2.1 TMT-Verhalten: Konflikte, Konsens und Kohäsion ..	42
3.1.2.2 TMT-Zusammenstellung: Heterogenität, Homogenität und Komplementarität	54
3.1.3 Organisationelles Lernen in Verbindung mit Nachfolge.....	58
3.2 Zusammenfassende Beurteilung der theoretischen Grundlagen	66
3.2.1 Bedeutung der persönlichen Übereinstimmung zwischen Übergeber und Nachfolger	66

3.2.2	Vergleichbarkeit der Nachfolge von Groß- und Familienunternehmen.....	70
3.2.3	Forschungslücke und Untersuchungsmodell: Bedeutung und Erfolgseinfluss der Relay Succession für Management-Buy-Ins in eigentümergeführte Unternehmen	73
4	Untersuchungsmethode und empirische Betrachtung.....	80
4.1	Qualitativer Fallstudienansatz	80
4.2	Selektion und Akquirierung von Fallstudienkandidaten.....	85
4.3	Interviewführung und fortlaufende Auswertung.....	89
4.4	Datenanalyse und Hypothesengenerierung	97
4.5	Sicherstellung der Reliabilität und Validität der Fallstudienuntersuchung	102
5	Beschreibung und individuelle Beurteilung („ <i>within analysis</i> “) der Fallstudien.....	107
5.1	Fallstudie <i>Fenster</i>	107
5.1.1	Beschreibung	108
5.1.1.1	Ausgangssituation	108
5.1.1.2	Verwendeter Relay-Succession-Prozess	109
5.1.1.3	Performance: Ergebnisse des MBIs	110
5.1.2	Beurteilung der Vor- und Nachteile	111
5.1.2.1	TMT-Ebene	111
5.1.2.2	Unternehmens- und Umweltebene.....	113
5.2	Fallstudie <i>Karton</i>	114
5.2.1	Beschreibung	115
5.2.1.1	Ausgangssituation	115
5.2.1.2	Verwendeter Relay-Succession-Prozess	116
5.2.1.3	Performance: Ergebnisse des MBIs	118
5.2.2	Beurteilung der Vor- und Nachteile	119
5.2.2.1	TMT-Ebene	119
5.2.2.2	Unternehmens- und Umweltebene.....	120
5.3	Fallstudie <i>Kunststoff</i>	121
5.3.1	Beschreibung	122
5.3.1.1	Ausgangssituation	122
5.3.1.2	Verwendeter Relay-Succession-Prozess	124

5.3.1.3	Performance: Ergebnisse des MBIs	126
5.3.2	Beurteilung der Vor- und Nachteile.....	127
5.3.2.1	TMT-Ebene	127
5.3.2.2	Unternehmens- und Umweltebene	130
5.4	Fallstudie <i>Logistik</i>	131
5.4.1	Beschreibung	132
5.4.1.1	Ausgangssituation	132
5.4.1.2	Verwendeter Relay-Succession-Prozess	134
5.4.1.3	Performance: Ergebnisse des MBIs	136
5.4.2	Beurteilung der Vor- und Nachteile.....	137
5.4.2.1	TMT-Ebene	137
5.4.2.2	Unternehmens- und Umweltebene	139
5.5	Fallstudie <i>Medizin</i>	140
5.5.1	Beschreibung	141
5.5.1.1	Ausgangssituation	141
5.5.1.2	Verwendeter Relay-Succession-Prozess	142
5.5.1.3	Performance: Ergebnisse des MBIs	144
5.5.2	Beurteilung der Vor- und Nachteile.....	145
5.5.2.1	TMT-Ebene	145
5.5.2.2	Unternehmens- und Umweltebene	146
5.6	Fallstudie <i>Metall</i>	147
5.6.1	Beschreibung	148
5.6.1.1	Ausgangssituation	148
5.6.1.2	Verwendeter Relay-Succession-Prozess	150
5.6.1.3	Performance: Ergebnisse des MBIs	151
5.6.2	Beurteilung der Vor- und Nachteile.....	152
5.6.2.1	TMT-Ebene	152
5.6.2.2	Unternehmens- und Umweltebene	155
5.7	Fallstudie <i>Möbel</i>	157
5.7.1	Beschreibung	158
5.7.1.1	Ausgangssituation	158
5.7.1.2	Verwendeter Relay-Succession-Prozess	159
5.7.1.3	Performance: Ergebnisse des MBIs	161

5.7.2	Beurteilung der Vor- und Nachteile	162
5.7.2.1	TMT-Ebene	162
5.7.2.2	Unternehmens- und Umweltebene.....	164
5.8	Fallstudie <i>Netzwerk</i>	166
5.8.1	Beschreibung	167
5.8.1.1	Ausgangssituation	167
5.8.1.2	Verwendeter Relay-Succession-Prozess	168
5.8.1.3	Performance: Ergebnisse des MBIs	170
5.8.2	Beurteilung der Vor- und Nachteile	170
5.8.2.1	TMT-Ebene	170
5.8.2.2	Unternehmens- und Umweltebene.....	172
5.9	Fallstudie <i>Präsentation</i>	174
5.9.1	Beschreibung	175
5.9.1.1	Ausgangssituation	175
5.9.1.2	Verwendeter Relay-Succession-Prozess	176
5.9.1.3	Performance: Ergebnisse des MBIs	177
5.9.2	Beurteilung der Vor- und Nachteile	178
5.9.2.1	TMT-Ebene	178
5.9.2.2	Unternehmens- und Umweltebene.....	180
5.10	Fallstudie <i>Zahn</i>	181
5.10.1	Beschreibung	182
5.10.1.1	Ausgangssituation	182
5.10.1.2	Verwendeter Relay-Succession-Prozess	183
5.10.1.3	Performance: Ergebnisse des MBIs	185
5.10.2	Beurteilung der Vor- und Nachteile	185
5.10.2.1	TMT-Ebene	185
5.10.2.2	Unternehmens- und Umweltebene.....	187
6	Übergreifende Diskussion („ <i>cross-case analysis</i> “)	188
6.1	Ergebnisse	189
6.1.1	TMT-Ebene	189
6.1.2	Unternehmens- und Umweltebene.....	218
6.1.3	Weitere Effekte der Relay Succession und Faktoren mit geringerem Einfluss.....	231

6.1.4	Zusammenfassung.....	235
7	Fazit	241
7.1	Zusammenfassung.....	241
7.2	Implikationen für die Praxis	243
7.2.1	Notwendige und sinnvolle Voraussetzungen für die Relay Succession	243
7.2.2	Empfehlungen für den Relay-Succession-Prozess	244
7.3	Einschränkungen und Grenzen.....	247
7.4	Zukünftiger Forschungsbedarf	249
A	Appendix	A-I
	Literaturverzeichnis	A-XLIX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1:	Wirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen	11
Abbildung 2-2:	Entwicklung der familieninternen Nachfolge	17
Abbildung 2-3:	Anstehende Unternehmensübergaben 2010 bis 2014	23
Abbildung 2-4:	Marktrelevanz von MBIs.....	24
Abbildung 2-5:	Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen.....	26
Abbildung 3-1:	Übergang vom Vater an den Sohn.....	30
Abbildung 3-2:	Integratives Nachfolgemodell.....	32
Abbildung 3-3:	Konfliktmodell für strategische Entscheidungen.....	48
Abbildung 3-4:	Änderungen durch Nachfolger	53
Abbildung 3-5:	Organisationelles Lernen	60
Abbildung 3-6:	Analyserahmen der Fallstudien.....	77
Abbildung 4-1:	Beschreibung Fallstudienmethodik	82
Abbildung 4-2:	Variabilität der Fallstudien.....	88
Abbildung 4-3:	Inhaltlicher Aufbau der Interviews	92
Abbildung 4-4:	Beispielhafter Transkriptauszug	94
Abbildung 5-1:	Gesamtbild Fallstudie <i>Fenster</i>	108
Abbildung 5-2:	Gesamtbild Fallstudie <i>Karton</i>	115
Abbildung 5-3:	Gesamtbild Fallstudie <i>Kunststoff</i>	122
Abbildung 5-4:	Gesamtbild Fallstudie <i>Logistik</i>	132
Abbildung 5-5:	Gesamtbild Fallstudie <i>Medizin</i>	141
Abbildung 5-6:	Gesamtbild Fallstudie <i>Metall</i>	148
Abbildung 5-7:	Gesamtbild Fallstudie <i>Möbel</i>	158
Abbildung 5-8:	Gesamtbild Fallstudie <i>Netzwerk</i>	167
Abbildung 5-9:	Gesamtbild Fallstudie <i>Präsentation</i>	174
Abbildung 5-10:	Gesamtbild Fallstudie <i>Zahn</i>	182
Abbildung 6-1:	Gesamtbild TMT-Ebene (I).....	189
Abbildung 6-2:	Gesamtbild TMT-Ebene (II).....	203
Abbildung 6-3:	Verlauf des Konfliktpotenzials	207
Abbildung 6-4:	Gesamtbild Unternehmens- und Umweltebene	219
Abbildung 6-5:	Gesamtbild weiterer Effekte	232

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1:	Wirtschaftliche Bedeutung nach Art der Familienunternehmen	12
Tabelle 2-2:	Anzahl eigentümergeführten Familienunternehmen nach Umsatz- und Beschäftigtenklassen	13
Tabelle 4-1:	Herkunft akquirierter Fallstudien	86
Tabelle 4-2:	Übersicht Fallstudien.....	87
Tabelle 4-3:	Funktionen der Interviewpartner.....	90
Tabelle 4-4:	Übersicht Experteninterviews.....	96
Tabelle 4-5:	Übersicht Fallstudiendatenbank.....	96
Tabelle 6-1:	Ergebnisübersicht	237

Abkürzungsverzeichnis

BRD	Bundesrepublik Deutschland
CEO	Chief Executive Officer
COO	Chief Operating Officer
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
FU	Familienunternehmen
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LOI	Letter of Intent
M&A	Mergers & Acquisitions
MBI	Management-Buy-In
MBO	Management-Buy-Out
RS	Relay Succession
TMT	Top-Management-Team

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit untersucht das Phänomen der sogenannten „Relay Succession“ im Verlauf eines Management-Buy-Ins (MBI) in eigentümergeführten Unternehmen. Der Vorgang ist mit diesen eingeführten Begriffen nicht selbsterklärend und soll deshalb im Folgenden erläutert werden. Zusätzlich wird ein Überblick über die vorliegende Niederschrift gegeben.

Externe Nachfolgen in eigentümergeführten Unternehmen lassen sich immer häufiger beobachten.¹ Eigentümergeführte Unternehmen sind immer auch Familienunternehmen. Ihr Anteil ist speziell innerhalb der in dieser Arbeit betrachteten Größenklassen sehr hoch.² Wegen der wirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen in Deutschland hat die erfolgreiche Übergabe einen erheblichen Stellenwert. In der BRD sind über 95 % aller Firmen Familienunternehmen.³ Sie sorgen für über 60 % aller Arbeitsplätze und erwirtschaften einen Jahresumsatz von ca. 2 Bio. Euro.⁴ Der Anteil der klassischen familieninternen Übergabe vom Vater an den Sohn ist rückläufig.⁵ Die sinkende Geburtenzahl verringert die generelle Anzahl zur Verfügung stehender Nachfolger.⁶ Dazu kommt, dass heutzutage Unternehmerkinder nicht immer die passenden Berufe erlernt haben. Vor diesem Hintergrund ist die Frage, wie Nachfolgen erfolgreich gestaltet werden können, besonders wichtig. Studien zeigen, dass die Mehrheit von Familienunternehmen den Transfer in die zweite oder dritte Generation nicht erfolgreich übersteht.⁷ Deswegen ist die Analyse von alternativen externen Übergabeformen sinnvoll. Erkenntnisse über die erfolgreiche Gestaltung solcher Nachfolgen bieten Ansätze zur Änderung der negativen Statistik.

¹ Vgl. Europäische Kommission 2002, S. 7 und Schlömer et al. 2008, S. 5

² Vgl. Niefert et al. 2009, S. 29

³ Vgl. Haunschild und Wolter 2010, S. 14

⁴ Vgl. Haunschild und Wolter 2010, S. 19

⁵ Vgl. Felden und Pfannenschwarz 2008, S. 34

⁶ Vgl. für dies und das Folgende Schlömer et al. 2008, S. 5

⁷ Vgl. Matthews et al. 1999, S. 159

Zieht ein Firmeninhaber eine externe Nachfolge in Betracht, stehen ihm mehrere Möglichkeiten zur Verfügung.⁸ Davon ist der MBI eine Form, bei der ein eigentümergeführtes Unternehmen in sehr ähnlicher Art und Weise weiter bestehen bleibt.⁹ Ein externer Manager übernimmt die Führungsaufgabe im Unternehmen und erwirbt es gleichzeitig.¹⁰ In Deutschland stehen jedes Jahr ca. 22.000 Familienunternehmen mit ca. 287.000 Beschäftigten zur Nachfolge an.¹¹ Davon werden ca. 1.000 Firmen im Zuge eines MBIs übergeben. Diese sind zumeist in hoher Form operativ von ihrem Altinhaber abhängig. Über viele Jahre hat er die Organisation auf sich zugeschnitten und elementares Wissen bei sich gebündelt.¹² Übergeber und Nachfolger stehen vor der Herausforderung, die Führungsaufgabe erfolgreich zu übertragen und so die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens zu sichern.¹³ Dafür wählen viele eine Einarbeitungs- und Übergabephase. Hält diese über einen längeren Zeitraum an und beide führen das Unternehmen parallel, kann von einer Relay Succession – einer zeitlich überlappenden Nachfolge – gesprochen werden. Die Bezeichnung ergibt sich in Analogie zu der am häufigsten angewandten Nachfolgeform in US-amerikanischen Großunternehmen, bei der der CEO und sein Nachfolger gemeinsam in der Unternehmenslenkung tätig sind¹⁴.

In dieser Arbeit wird die Relay Succession im Zuge eines MBIs bei eigentümergeführten Unternehmen analysiert. Ähnliche Untersuchungen sind in der wissenschaftlichen Literatur bisher nicht vorhanden. Man findet dort zahlreiche Betrachtungen zur klassischen internen Nachfolge in Familienunternehmen, bei der in der Regel der Sohn auf den Vater folgt.¹⁵ Das Phänomen der Relay Succession spielt vor allem in Untersuchungen zu amerikanischen Großunternehmen eine Rolle.¹⁶

⁸ Vgl. Scholes et al. 2008, S. 9–10

⁹ Vgl. Howorth et al. 2004, S. 510

¹⁰ Vgl. Schlömer et al. 2008, S. 5

¹¹ Vgl. Hauser et al. 2010, S. 32

¹² Vgl. Westhead et al. 2001, S. 371

¹³ Vgl. Ip und Jacobs 2006, S. 329 und Davis und Harveston 1999, S. 321

¹⁴ Vgl. Vancil 1987, S. 1 und Brickley et al. 1997, S. 201–202

¹⁵ Vgl. für dies und das Folgende Howorth et al. 2004, S. 512

¹⁶ Vgl. Finkelstein und Hambrick 1996, S. 175

Es gibt wenige Erkenntnisse zu MBIs in Familienunternehmen.¹⁷ Die Forschung zum Top-Management-Team (TMT) analysiert Zusammenstellung und Interaktion der obersten Führungsebene in Großunternehmen¹⁸. Sie kann in Verbindung mit dem Co-Lead aus Altinhaber und Nachfolger bei der Relay Succession betrachtet werden. Forschungsergebnisse zu diesen Themen dienen als Basis für Untersuchungen innerhalb der Forschungslücke der Relay Succession im Zuge eines MBIs in eigentümergeführten Unternehmen. Zusätzlich wird die Bedeutung der Theorie des Organisationellen Lernens für das Untersuchungsthema herausgestellt.

Diese Arbeit hat damit vor allem das Ziel, Altinhabern und Nachfolgern für die erfolgreiche Durchführung einer Relay Succession unterstützende Erkenntnisse zur Verfügung zu stellen. Auf Basis der zuvor genannten Forschungsgebiete kristallisieren sich besonders die Konfliktgefahren in einem Co-Lead heraus. Es wird geprüft, wie groß der Einfluss der persönlichen Übereinstimmung von Altinhaber und Nachfolger auf Konflikte ist. Darüber hinaus wird ein breites Spektrum weiterer Themen beleuchtet mit der Absicht, wichtige Erfolgsfaktoren aufzuzeigen. Insgesamt soll geklärt werden, wie die zeitlich überlappende Nachfolge zum Erfolg geführt werden kann und welche Einflussfaktoren dabei von Bedeutung sind. Daraus sollen sich Empfehlungen für einen erfolgreichen Relay-Succession-Prozess ableiten lassen. Folgende drei Forschungsfragen liegen der vorliegenden Arbeit zugrunde:

- 1. Wie und warum kann Relay Succession Vorteile bringen?**
- 2. Unter welchen Voraussetzungen sollte Relay Succession angewendet werden, welche Einflussfaktoren sind für Relay Succession maßgeblich?**
- 3. Wie sollte Relay Succession im Detail ausgestaltet werden?**

Die Untersuchung verfolgt dafür einen theoriegenerierenden Ansatz mit dem Ziel, ein theoretisches Rahmenmodell für das betrachtete Phänomen zu formulieren. Auf der Grundlage theoretischer Erkenntnisse werden Hypothesen zu Wirkungs-

¹⁷ Vgl. Scholes et al. 2008, S. 10

¹⁸ Vgl. Hambrick 2007, S. 335

ketten bei der Anwendung der Relay Succession bei MBIs in eigentümergeführten Unternehmen formuliert. Daraus ergeben sich zum einen Ansatzpunkte zur weiteren empirischen Überprüfung und Detaillierung. Zum anderen führen sie zu Hinweisen für Übergeber und Übernehmer in der Entscheidung, ob die Relay Succession innerhalb einer angestrebten Nachfolge die richtige Prozesswahl darstellt und wie diese gestaltet werden sollte.

Zu diesem Zweck wird die qualitative Fallstudienmethodik angewendet. Zehn abgeschlossene Fallstudien mit dem Hintergrund einer Unternehmensnachfolge in Form eines MBIs mit Relay-Succession-Prozess wurden ausgewertet. Basis waren 24 qualitative Interviews mit beteiligten Personen, zumeist Übergeber und Nachfolger, sowie fünf Experteninterviews. In allen Fällen handelte es sich um eigentümergeführte Unternehmen in Deutschland.

Die Niederschrift enthält sieben Kapitel. Nach dieser Einleitung wird das allgemeine Phänomen besprochen und dessen wirtschaftliche Bedeutung dargelegt. Anschließend erfolgt die Analyse bisheriger Forschungserkenntnisse, die für dieses Thema von Bedeutung sind; auf dieser theoretischen Basis wurden die Interviewfragen zu den Fallstudien entwickelt. Grundlegend sind die generellen Nachfolgeforschungen zu Familienunternehmen und zur Relay Succession in Großunternehmen. Zentraler Bestandteil der Relay Succession ist der Co-Lead aus Übergeber und Nachfolger.¹⁹ Aufgrund der Analogie zum TMT in Großunternehmen werden ebenfalls Erkenntnisse aus der TMT-Forschung zum Verhalten und zur Zusammenstellung des obersten Führungsteams erläutert. Abschließend folgt die Theorie des Organisationellen Lernens.

Im vierten Kapitel geht es um die Methodik der qualitativen Fallstudienanalyse und um das Vorgehen in dieser Untersuchung. Danach werden die zehn durchgeführten Fallstudien vorgestellt und einzeln in ihrem Ablauf beschrieben. Der nächste Abschnitt der Arbeit analysiert diese zehn Nachfolgebeispiele übergreifend. Gemeinsamkeiten, Muster und Erklärungen werden aufgezeigt und mit bestehender Literatur verglichen. Anschließend werden Erkenntnisse für einen erfolgreichen

¹⁹ Vgl. Fosberg und Nelson 1999, S. 83

Relay-Succession-Prozess formuliert. Das abschließende siebte Kapitel enthält ein Fazit, die Diskussion der Grenzen und Einschränkungen und die erkannten, in logischer Fortführung zu bearbeitenden neuen Forschungsziele.

2 Management-Buy-In bei eigentümergeführten Unternehmen

Wie in der Einleitung beschrieben, betrachtet diese Arbeit MBI in eigentümergeführten Unternehmen, die in einem Relay-Succession-Prozess die Führungsnachfolge organisieren. In diesem Kapitel wird dieser spezielle Prozess dargestellt und ein genaues Verständnis geliefert. Dabei gilt es zuerst, sich der Verbindung zwischen eigentümergeführten Unternehmen und Familienunternehmen bewusst zu werden. Wie in vielen anderen Studien²⁰ ist auch in dieser Arbeit die Überschneidung der beiden Unternehmensformen sehr hoch. Dies lässt sich in Tabelle 2-1 erkennen, in der die Stiftung Familienunternehmen zwischen nominellen, familienkontrollierten und eigentümergeführten Familienunternehmen unterscheidet. Die Anteile an der Gesamtzahl aller Unternehmen in Deutschland weichen nur geringfügig voneinander ab (52%, 49% und 46 %).²¹ Deswegen werden in dieser Arbeit auch viele Ergebnisse aus Familienunternehmen analysiert und auf Ihre Relevanz für die betrachtete Fragestellung untersucht. Forschungsarbeiten zu Familienunternehmen sind zahlreich vorhanden. Häufig findet keine Unterscheidung zwischen eigentümergeführten und nicht-eigentümergeführten Familienunternehmen statt. Deswegen werden im Folgenden notwendige Abgrenzungen aufgezeigt und erklärt. Zunächst ist erforderlich, die Begriffe „eigentümergeführtes Unternehmen“ und „Familienunternehmen“ zu definieren und die wirtschaftliche Relevanz aufzuzeigen. Welche grundsätzliche Herausforderung die Nachfolge des Geschäftsführers und Unternehmenslenkers für ein eigentümergeführtes bzw. für ein Familienunternehmen bedeutet, muss erläutert werden.

In Familienunternehmen wird üblicherweise zwischen internen und externen Nachfolgen unterschieden.²² Ein MBI stellt eine externe Nachfolge dar.²³ Für diesen Markt der externen Unternehmensnachfolgen gibt es Quantifizierungen, die es anschließend erlauben, die Marktrelevanz von MBIs bei Familienunternehmen auf-

²⁰ Vgl. Feldmeier und Dieckmann 2007, S. 1

²¹ Vgl. Niefert et al. 2009, S. 29

²² Vgl. Le Breton-Miller et al. 2004, S. 315

²³ Vgl. Schlömer et al. 2008, S. 5

zuzeigen. Schließlich bedürfen der Relay-Succession-Prozess selbst und seine Abgrenzung der ausführlichen Darstellung.

2.1 Definition eigentümergeführter Unternehmen und Familienunternehmen in dieser Untersuchung

Die vorliegende Arbeit findet im Rahmen einer Fallstudienuntersuchung bei eigentümergeführten Familienunternehmen statt. Die Definition von eigentümergeführten Unternehmen ist eindeutig: In solchen Unternehmen liegen Eigentum und Leitung in einer Hand, wobei es in der Regel ausreicht, dass der managende Eigentümer einen wesentlichen Anteil des Unternehmens besitzt.²⁴ Ein genaues Verständnis des Begriffs Familienunternehmen ist demgegenüber weniger leicht zu finden,²⁵ denn die Definition erweist sich keineswegs als einfach.²⁶ In der Literatur gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Beschreibungen; eine einheitliche Verwendung oder Favorisierung einer Definition kristallisiert sich dabei nicht heraus.²⁷ Wegen der Komplexität des Themas wird eine Vereinheitlichung wohl auch nicht erreicht werden.²⁸ Je nach Fokus der Untersuchung werden unterschiedliche Dimensionen und Kategorien zur näheren Beschreibung von Familienunternehmen in der Forschung verwendet. Die meisten Autoren benutzen für die Begriffsbestimmung von Familienunternehmen drei Dimensionen²⁹:

- eigentümergeführtes Management
- Familieninvolvierungsgrad
- Intergenerationentransfer

Für einen Forscher ist es wichtig, sich sein Verständnis von Familienunternehmen anhand der richtigen und relevanten Kategorien zu bilden³⁰ und die verwendeten

²⁴ Vgl. Berleumann et al. 2007, S. 16

²⁵ Vgl. Chrisman et al. 2005, S. 556

²⁶ Vgl. Handler 1989, S. 258

²⁷ Vgl. Freund 2000, S. 11

²⁸ Vgl. Handler 1989, S. 259

²⁹ Vgl. Handler 1989, S. 259–261

³⁰ Vgl. Chrisman et al. 2005, S. 557

Definitionen entsprechend seiner Untersuchung und dessen Fokus auszuwählen³¹. In der vorliegenden Untersuchung zur Relay Succession sind insbesondere die erste und die dritte Dimension für die Unternehmensnatur relevant, da bei einem MBI sowohl die Effekte der Geschäftsführungsübergabe als auch der Kapitalübergabe in der Nachfolge enthalten sind. In diesen Fällen entscheidet der Übergeber zumeist über die Auswahl seines Nachfolgers alleinverantwortlich.

Das in dieser Arbeit verwendete Verständnis von Familienunternehmen wird aus den folgenden Definitionen klar. Für Stern (1986) ist der Besitz und die Führung durch Mitglieder von ein oder zwei Familien entscheidend.³² Ebenso liegen für Freund (2004) und das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) bei Familienunternehmen Eigentum und Leitung in den Händen einer Familie.³³ Handler (1989) stellt den Aspekt des Intergenerationentransfers in den Vordergrund.³⁴ Für sie ist maßgeblich, dass in Familienunternehmen die hauptsächlichen operativen Unternehmensentscheidungen von Familienmitgliedern getroffen werden und diese somit ebenfalls die Planung der Nachfolge festlegen. Bei der Definition von Familienunternehmen unter Verwendung des Schwerpunkts der Nachfolge wird die Relevanz des Themengebietes, in dem sich diese Arbeit bewegt, deutlich: Ohne Regelung für eine Nachfolge wird kein Unternehmen langfristig existieren.³⁵

Für Familienunternehmen gelten keine festgelegten Größenordnungen der -klassen.³⁶ Häufig wird die Bezeichnung Familienunternehmen synonym zu kleinen oder mittleren Mittelstandsunternehmen verstanden.³⁷ Die Größe eines Unternehmens gemessen in Umsatz, Zahl der Beschäftigten oder Bilanzsumme kann nicht für die Definition als Familienunternehmen herangezogen werden.³⁸ Dennoch fällt ein sehr hoher Anteil von Familienunternehmen in die Größenklasse

³¹ Vgl. Handler 1989, S. 262

³² Vgl. Stern 1986, S. xxi

³³ Vgl. Freund, S. 64 und Wallau et al. 2007, S. 5

³⁴ Vgl. für dies und das Folgende Handler 1989, S. 262

³⁵ Vgl. Grusky 1960, S. 105

³⁶ Vgl. Niefert et al. 2009, S. 4

³⁷ Vgl. Wallau et al. 2007, S. 3 und Niefert et al. 2009, S. 6

³⁸ Vgl. Niefert et al. 2009, S. 8

der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).³⁹ Das IfM definiert KMU als unabhängige Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl unter 500 Personen oder einem Jahresumsatz unter 50 Mio. Euro.⁴⁰ Die Europäische Kommission verwendet nur die halbe Mitarbeiterzahl; sie betrachtet ein Unternehmen als KMU, wenn es unter 250 Beschäftigte hat, ebenfalls einen Jahresumsatz von weniger als 50 Mio. Euro und eine Bilanzsumme von weniger als 43 Mio. Euro.⁴¹

Zumeist erheblich unterhalb dieser Werte bewegen sich die in dieser Studie betrachteten Unternehmen. Das ergibt sich aus der Finanzierungskraft eines Käufers, die in der Regel nicht für mehrstellige Millionenbereiche ausreicht.⁴² Auf alle untersuchten Fallstudien treffen die folgenden Kriterien zu:

- eigentümergeführtes Unternehmen, nahezu alle Unternehmensanteile im Besitz des Übergebers,
- Übergabeentscheidung alleine vom Übergeber/Eigentümer getroffen,
- Größendimension innerhalb der KMU-Kategorie des IfM und der Europäischen Kommission.

2.2 Wirtschaftliche Bedeutung

Hinsichtlich der wirtschaftlichen Bedeutung von eigentümergeführten Unternehmen ist eine Quantifizierung über die Betrachtung von Familienunternehmen sinnvoll, weil es hierfür sehr zuverlässige Zahlen gibt. Auf die hohe Überschneidung von eigentümergeführten Unternehmen und Familienunternehmen wurde bereits hingewiesen (siehe Tabelle 2-1). Obwohl Familienunternehmen wesentliche Beiträge für Wachstum und Wohlstand erbringen,⁴³ dominieren in der Wirtschaftsberichterstattung und in den Medien die großen, börsennotierten Publikumsgesell-

³⁹ Vgl. Wallau et al. 2007, S. 3 und Niefert et al. 2009, S. 6

⁴⁰ Vgl. Wallau et al. 2007, S. 3

⁴¹ Vgl. Europäische Kommission 2003, S. 39

⁴² Vgl. Forst 1992, S. 21–23

⁴³ Vgl. Shanker und Astrachan 1996, S. 107

schaften.⁴⁴ Familienunternehmen stehen nicht im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Ihre wirtschaftliche Leistung und Bedeutung wird unterschätzt.⁴⁵ In fast allen Ländern stellen sie tatsächlich jedoch die Mehrheit aller Unternehmen.⁴⁶ Schätzungen gehen davon aus, dass sie in demokratischen Ländern mindestens 90 % aller Unternehmen ausmachen.⁴⁷ Es ist davon auszugehen, dass ihre Bedeutung weiter zunehmen wird.⁴⁸

Das Institut KMU Forschung Austria hat im Auftrag der Europäischen Kommission (2008) für die einzelnen Länder Europas ermittelt⁴⁹:

- 70 bis 80 % aller Unternehmen sind im Eigentum von Familien,
- 20 bis 70 % des Bruttosozialprodukts werden von Familienunternehmen erwirtschaftet,
- 40 bis 50 % aller Arbeitsplätze existieren in Familienunternehmen.

Diese Größenordnungen gelten ebenfalls in den USA. Dort sind über 80 % aller Unternehmen unter Familienkontrolle und für mehr als 50 % aller Arbeitsplätze und Anteil am Bruttosozialprodukt verantwortlich.⁵⁰ Somit wird klar, in welchem wirtschaftlich bedeutungsvollem Umfeld die vorliegende Studie durchgeführt wurde.

Alle untersuchten Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland; nur vereinzelt verfügen sie über kleine Auslandsniederlassungen. Das IfM untersucht in regelmäßigen Abständen die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen in Deutschland. In der aktuellen Studie (2010) wird davon ausgegangen, dass 95,3 % der knapp 3,1 Mio. umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen Familienunternehmen sind, also etwa 2,95 Mio.⁵¹

⁴⁴ Vgl. für dies und das Folgende Hennerkes und Hund 2008, S. 257

⁴⁵ Vgl. Braun 2009, S. 11

⁴⁶ Vgl. Lee 2006, S. 112

⁴⁷ Vgl. Motwani et al. 2006, S. 473

⁴⁸ Vgl. Venter et al. 2005, S. 283–284

⁴⁹ Vgl. Mandl 2008, S. 39

⁵⁰ Vgl. Dyck et al. 2002, S. 145

⁵¹ Vgl. Haunschild und Wolter 2010, S. 13

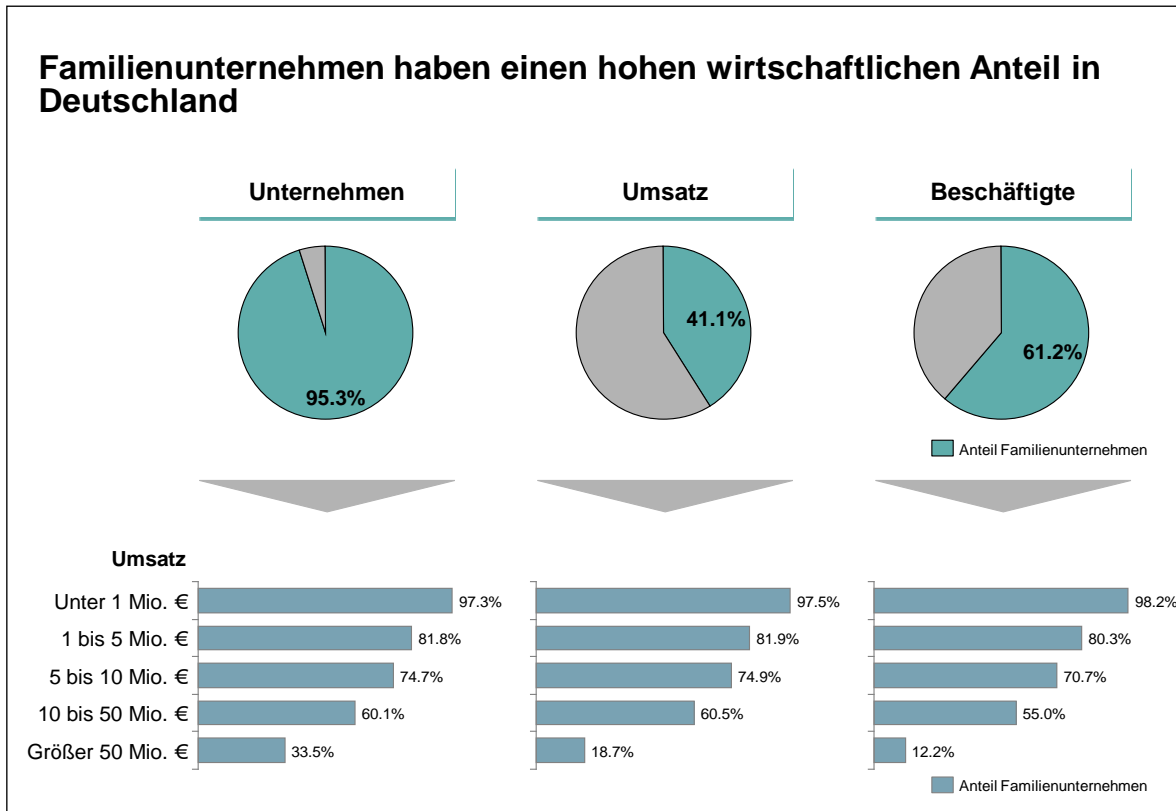


Abbildung 2-1: Wirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen

Quelle: Zusammenfassende Darstellung von Haunschild, Wolter, IfM (2010), S. 15 - 26

Aus Abbildung 2-1 wird ersichtlich, dass gerade in den für ein MBI relevanten Größenklassen bis 50 Mio. Euro Umsatz⁵² die Familienunternehmen einen sehr hohen Anteil zwischen etwa 60 % und 95 % haben⁵³. Alle Familienunternehmen in Deutschland haben im Jahr 2006 etwa 2 Bio. Euro umgesetzt und damit einen gesamtwirtschaftlichen Anteil von 41,1 %.⁵⁴ Bei den sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten beträgt der Anteil 61,2 %, was etwa 14,8 Mio. Personen entspricht.⁵⁵

Die Berechnungen der Stiftung Familienunternehmen (2009) bestätigen die vorgestellten Größenordnungen und konkretisieren sie hinsichtlich der beiden Aspekte Art von Familienunternehmen und Beschäftigungsklassen (siehe Tabelle 2-1 und Tabelle 2-2).

⁵² Vgl. Forst 1992, S. 21–23

⁵³ Vgl. Haunschild und Wolter 2010, S. 14

⁵⁴ Vgl. Haunschild und Wolter 2010, S. 19

⁵⁵ Vgl. Haunschild und Wolter 2010, S. 23

	Alle aktiven Unternehmen	Nominelle FU	Familienkontrollierte Unternehmen	Eigentümergeführte FU
Anzahl (in Tsd.)	2.845	2.236	2.653	2.578
Beschäftigte (in Mio.)	26,4	15,2	14,3	13,2
Anteil an allen Unternehmen	100 %	79 %	93 %	91 %
Anteil an Gesamtbeschäftigung	100 %	58 %	54 %	50 %
Anteil an Gesamtumsatz	100 %	52 %	49 %	46 %

Tabelle 2-1: Wirtschaftliche Bedeutung nach Art der Familienunternehmen

Quelle: Niefert et al., Stiftung Familienunternehmen (2009), S. 29

Die Stiftung Familienunternehmen nimmt eine zusätzliche Klassifizierung vor. Sie unterscheidet zwischen nominellen, familienkontrollierten und eigentümergeführten Familienunternehmen (siehe Tabelle 2-1). Für diese Untersuchung ist besonders die Klasse der eigentümergeführten Familienunternehmen relevant; alle untersuchten Fallstudien fallen hierunter. Die Größenordnungen von 91 % aller Unternehmen, 50 % aller Beschäftigten und 46 % Umsatzanteil bestätigen die zuvor genannten Dimensionen.⁵⁶ Weiterhin weist die Stiftung Familienunternehmen eine Unterteilung in Beschäftigtenklassen aus. Aus Tabelle 2-2 wird deutlich, dass die meisten Familienunternehmen weniger als zehn Angestellte haben. Für die vorliegende Untersuchung der Relay Succession waren jedoch der Komplexitätsgrad und die Größenordnung der Unternehmen sinnvoll, weil gerade dort eine gestaffelte Übernahme empfehlenswert sein kann. Im Zusammenspiel mit der angesprochenen typischen Beschränkung der Höhe für MBI ergibt sich somit ein Größencluster für diese Untersuchung. Der Bereich, in dem die betrachteten Fallstudien liegen, ist in Tabelle 2-2 farblich markiert.

⁵⁶ Vgl. Niefert et al. 2009, S. 29

Umsatz (in Mio. €)	Beschäftigte bei eigentümergeführten Familienunternehmen (in Tsd.)					
	0 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 bis 499	500 und mehr	Gesamt
0 bis 1	2.016	52	1	0	0	2.069
1 bis 2	215	57	2	0	0	274
2 bis 10	94	74	13	0	0	181
10 bis 50	24	9	9	1	0	43
50 und mehr	8	1	1	1	1	11
Gesamt	2.357	192	26	2	1	2.578

Tabelle 2-2: Anzahl eigentümergeführten Familienunternehmen nach Umsatz- und Beschäftigtenklassen

Quelle: Niefert et al., Stiftung Familienunternehmen (2009), S. 18

2.3 Bedeutung des Geschäftsführers und seiner Nachfolge

Der Geschäftsführer ist die Schlüsselperson für jedes Unternehmen und beeinflusst die Unternehmensergebnisse erheblich.⁵⁷ Durch sein Handeln und seine Entscheidungen werden ausgeprägte Verhaltensweisen im Unternehmen ausgelöst. Dies gilt für Großunternehmen und die dortigen CEOs (Chief Executive Officers),⁵⁸ aber vor allem auch für kleinere Unternehmen wie eigentümergeführte Familienunternehmen.⁵⁹ Bei ihnen hängt die Organisation oft vom impliziten nicht dokumentierten Wissen langjähriger Familienmitglieder in der Firma ab.⁶⁰ Der Geschäftsführer nimmt eine besonders wichtige Rolle ein.⁶¹ Häufig ist die Organisationsstruktur und -reife nicht so ausgeprägt, dass Regeln und Verhaltensweisen personenunabhängig im Unternehmen verankert sind. Auch das generell bei kleineren Unternehmen weniger vorhandene Humankapital trägt zu der Bedeutung des Unternehmenslenkers bei.⁶² Viel Wissen und Erfahrung ist bei ihm konzentriert. In Familienunternehmen ist die Verweildauer des Geschäftsführers deut-

⁵⁷ Vgl. Hambrick 2007, S. 341

⁵⁸ Vgl. Virany et al. 1992, S. 72

⁵⁹ Vgl. Fiegenger et al. 1996, S. 15–16

⁶⁰ Vgl. Westhead et al. 2001, S. 371

⁶¹ Vgl. Howorth et al. 2004, S. 519

⁶² Vgl. Lauterbach et al. 1999, S. 1487

lich länger als die eines CEOs bei Großunternehmen.⁶³ Deswegen kommt die Tatsache, dass Vorstände ihr Unternehmen generell durch unterschiedliche Investitions-, Finanz- und Organisationspolitik prägen,⁶⁴ bei Familienunternehmen besonders lange zum Tragen. Entsprechend besteht bei der Nachfolge von Geschäftsführern, die sehr lange im Amt waren, die erhebliche Gefahr, dass die Firmenperformance negativ beeinflusst wird.⁶⁵ Die Fußstapfen, die ein langjähriger Geschäftsführer bei seinem Ausscheiden hinterlässt, sind zum einen groß und können nicht schnell adäquat gefüllt werden; zum anderen können lang eingespielte Verhaltensweisen und Routineprozesse nicht ohne Zeit und Reibungsverluste angepasst werden. Die in Familienunternehmen gegebene Einheit von Geschäftsführung und Eigentümer in einer Person⁶⁶ stellt in der Nachfolgeorganisation ein besonders zu berücksichtigendes Element dar⁶⁷. Diese Zusammenhänge verdeutlichen die Besonderheit und Komplexität, die das Thema Nachfolge für ein Familienunternehmen bedeutet⁶⁸.

Unter der Nachfolge bei einem Familienunternehmen versteht man neben der Übernahme der Geschäftsführungstätigkeit häufig auch den Kapitaltransfer an einen familieninternen oder -externen Nachfolger.⁶⁹ Bei einer externen Nachfolge gibt es viele Besonderheiten parallel zu beachten und zu regeln. Das Ziel ist der Fortbestand des Unternehmens;⁷⁰ es wird häufig als eins der fundamentalsten Ziele von Familienunternehmen bezeichnet⁷¹. Dies zeigt sich u.a. in der Tatsache, dass das Thema Nachfolge den umfangreichsten Raum im Forschungsgebiet Familienunternehmen einnimmt.⁷² Ein Drittel der Literaturbeiträge entfallen auf diesen Bereich.⁷³

⁶³ Vgl. Westhead et al. 2001, S. 381

⁶⁴ Vgl. Bertrand und Schoar 2003, S. 1204

⁶⁵ Vgl. Shen und Cannella 2002, S. 723

⁶⁶ Vgl. Howorth et al. 2004, S. 510

⁶⁷ Vgl. Bagby 2004, S. 331

⁶⁸ Vgl. Virany et al. 1992, S. 73

⁶⁹ Vgl. Martin et al. 2002, S. 6

⁷⁰ Vgl. Ip und Jacobs 2006, S. 329

⁷¹ Vgl. Davis und Harveston 1999, S. 321

⁷² Vgl. de Massis et al. 2008, S. 183

⁷³ Vgl. Sharma et al. 2000, S. 234

Die Nachfolge stellt für eine Firma eine Störung dar⁷⁴ und ist mit Instabilität verbunden⁷⁵. Generell werden dadurch Veränderungen angestoßen und die Performance positiv oder negativ beeinflusst.⁷⁶ Ein Abfall der Firmenleistung kommt nicht selten vor. Schätzungen ergeben, dass international nur ca. 30 % aller Familienunternehmen die Übergabe in die zweite Generation überleben und nur ca. 14 % eine weitere Übergabe.⁷⁷ Es ist selbstverständlich, dass sich die Auswirkung einer Nachfolge auf das gesamte Unternehmen und seine Mitarbeiter erstreckt.⁷⁸ Viele Stakeholder verfolgen die Entwicklungen sehr genau⁷⁹, weil sie an einem positiven Ausgang interessiert sind.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Thema Nachfolge für ein Familienunternehmen kritisch ist⁸⁰ und dass die Berücksichtigung der genannten Faktoren eine erhebliche Herausforderung darstellt⁸¹. Hinzu kommt, dass nach langjähriger Führung des angestammten Geschäftsführers das Familienunternehmen nicht routiniert in der Regelung einer Nachfolge sein kann. Der Nachfolgeplanung sollte eine hohe Priorität im Familienunternehmen eingeräumt werden.⁸² Erfolgreiche Firmen lassen erkennen, dass eine formelle und strukturierte Nachfolgeplanung vorteilhaft durchgeführt wurde.⁸³ Der Nachfolgeprozess bedeutet jedoch nicht nur, dass Schwierigkeiten und Fallstricke umschifft werden müssen, sondern kann auch eine große Chance für ein Unternehmen sein.⁸⁴

⁷⁴ Vgl. Boal und Hooijberg 2000, S. 520

⁷⁵ Vgl. Grusky 1960, S. 105

⁷⁶ Vgl. Miller 1993, S. 656

⁷⁷ Vgl. Matthews et al. 1999, S. 159

⁷⁸ Vgl. Dreyer und von Schlippe 2008, S. 325

⁷⁹ Vgl. Cabrera-Suárez et al. 2001, S. 41

⁸⁰ Vgl. Handler 1990, S. 37

⁸¹ Vgl. Handler 1994, S. 133

⁸² Vgl. Shen und Cannella 2003, S. 191

⁸³ Vgl. Zajac 1990, S. 227

⁸⁴ Vgl. Dyck et al. 2002, S. 144–145

2.4 Externe Nachfolge in eigentümergeführten Familienunternehmen

2.4.1 Rückgang der internen Nachfolge

Wenn für den Unternehmensführer der richtige Zeitpunkt für eine Ablösung und seine Nachfolge gekommen ist, hat er verschiedene Möglichkeiten für die Art der Übergabe. Die traditionelle Nachfolge in Familienunternehmen erfolgt intern.⁸⁵ Die gängige und häufig beschriebene Vorgehensweise ist die über einen längeren Zeitraum hinweg andauernde Übergabe vom Vater an den Sohn.⁸⁶ Freund (2004) beziffert für diese Form einen Anteil von ca. 43 % (im Zeitraum zwischen 2005 und 2009).⁸⁷ Allerdings hat sie in den letzten Jahren stark abgenommen und es wird erwartet, dass die negative Tendenz weiter anhält.

⁸⁵ Vgl. Freund, S. 70

⁸⁶ Vgl. Churchill und Hatten 1997, S. 59–60

⁸⁷ Vgl. für dies und das Folgende Freund, S. 71–74

Interne Nachfolge in Familienunternehmen zeigt abnehmende Tendenz

Wahrscheinlichkeit einer familieninternen Nachfolge in Deutschland

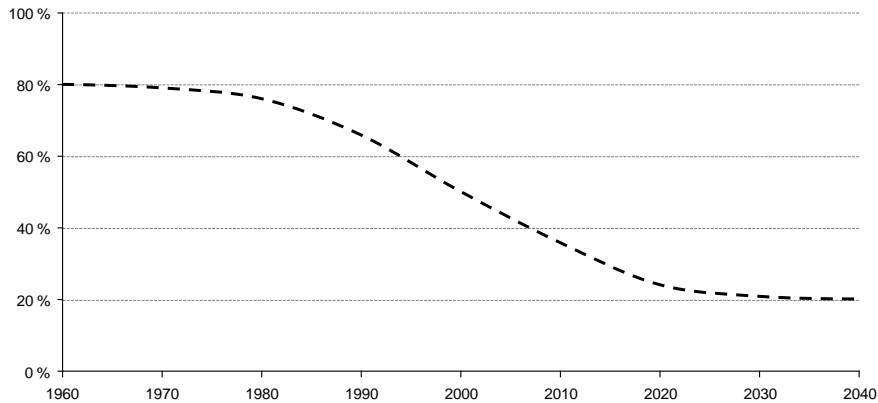


Abbildung 2-2: Entwicklung der familieninternen Nachfolge

Quelle: Felden und Pfannenschwarz (2008), S. 34

Felden und Pfannenschwarz (2008) schätzen die Abnahme der internen Übergabequote wie aus Abbildung 2-2 ersichtlich.⁸⁸ Sie prognostizieren langfristig einen Rückgang auf ca. 20 %.

Die interne Nachfolge im Familienunternehmen scheitert nicht selten.⁸⁹ Dafür gibt es vielfältige Gründe. Selbstverständlich kann eine interne Lösung nur erfolgen, wenn Kinder beim Übergeber vorhanden sind.⁹⁰ Diese müssen zum gegebenen Zeitpunkt im richtigen Alter sein, um die Nachfolge antreten zu können.⁹¹ Die entsprechende Motivation muss vorhanden sein. Ohne diese Voraussetzungen ist eine interne Nachfolge nicht angebracht.⁹² Weiterhin spielt die Ausbildung des potenziellen Nachfolgers eine Rolle; zum einen muss sie zur Geschäftsführung im

⁸⁸ Vgl. für dies und das Folgende Felden und Pfannenschwarz 2008, S. 34

⁸⁹ Vgl. Ip und Jacobs 2006, S. 335

⁹⁰ Vgl. Getz und Petersen 2004, S. 261

⁹¹ Vgl. Getz und Petersen 2004, S. 262

⁹² Vgl. Sharma 2004, S. 13–14

Unternehmen befähigen⁹³ und zum anderen dürfen andere Karriereziele nicht im Wege stehen⁹⁴. Weitere Probleme, die eine interne Nachfolge verhindern, ergeben sich aus fehlendem Vertrauen in den Nachfolger⁹⁵ oder familieninternen Konflikten⁹⁶. Alternative Lösungswege müssen in solchen Fällen gesucht werden.

Für die in den letzten Jahren zu beobachtende Zunahme externer Nachfolgelösungen in Deutschland beschreiben Schlömer und Kay 2008 drei wesentliche Ursachen⁹⁷:

- Die sinkende Geburtenzahl verringert die generelle Anzahl zur Verfügung stehender Nachfolger,
- Unternehmerrinder haben häufig nicht die Berufe erlernt, die bei heute notwendiger Spezialisierung erforderlich sind,
- Unternehmen werden zunehmend in höherem Alter gegründet, Kinder haben deshalb häufig zum erforderlichen Zeitpunkt noch nicht das übernahmefähige Alter.

Man kann daraus schließen, dass die Bedeutung der externen Führungsnachfolge steigen wird.⁹⁸

Alternative Übergabeformen: Die Alternative zur internen Unternehmensnachfolge ist die Übergabe des Unternehmens an eine außenstehende Person.⁹⁹ Ist der Übergeber nicht auf einen einmaligen Unternehmenserlös angewiesen, kann er zur Übernahme der Geschäftsführung einen Manager anstellen.¹⁰⁰ Eine Nachfolge auf der Kapitaleseite des Unternehmens erfolgt nicht. Bei einem Verkauf der Firma wird der *Management-Buy-In* und der *Management-Buy-Out (MBO)* unterschieden. MBO bedeutet die Übergabe an bereits angestellte Manager des Unterneh-

⁹³ Vgl. Barach und Ganitsky 1995, S. 140

⁹⁴ Vgl. Freund, S. 71

⁹⁵ Vgl. Handler 1994, S. 145

⁹⁶ Vgl. Venter et al. 2005, S. 299

⁹⁷ Vgl. für dies und das Folgende Schlömer et al. 2008, S. 5

⁹⁸ Vgl. Freund, S. 74

⁹⁹ Vgl. Le Breton-Miller et al. 2004, S. 306

¹⁰⁰ Vgl. Habig und Berninghaus 2003, S. 111–112

mens.¹⁰¹ Es bestehen wegen der guten Unternehmenskenntnisse Ähnlichkeiten zur internen Nachfolgelösung. Im Falle kleiner Unternehmen fehlen jedoch häufig die Manager für eine passende Nachfolge.

Dem gegenüber steht die Organisation der Nachfolge als MBI. Darauf konzentriert sich die vorliegende Untersuchung. Der externer Nachfolger übernimmt sowohl die die Geschäftsführung als auch die Kapitalmehrheit.¹⁰² Neben der Weitergabe an eigenständige Manager kann eine Firma an ein anderes Unternehmen verkauft werden.¹⁰³ Erwähnt sei schließlich die Möglichkeit, die Nachfolge durch den Börsengang des Unternehmens zu regeln.¹⁰⁴ In der Regel kann dies jedoch in den Unternehmen der in dieser Arbeit betrachteten Größen nicht realisiert werden.

Häufig bestehen die genannten externen Lösungswege parallel zu einer vorhandenen internen Nachfolgemöglichkeit.¹⁰⁵ Externe Manager interessieren sich für den Einkauf in ein eigentümergeführtes Familienunternehmen, weil sie sich so die Neugründung und den Aufbau eines eigenen Unternehmens ersparen¹⁰⁶ und dort nur ein Manager ersetzt werden muss. Die Attraktivität der externen Nachfolgeregelung lässt sich nicht zuletzt daran erkennen, dass die Europäische Kommission mit einer weiteren Zunahme in der Zukunft rechnet¹⁰⁷.

2.4.2 Management-Buy-In mit Relay Succession

Man spricht von einem MBI, wenn es sich um den Verkauf eines Unternehmens an eine externe Führungskraft handelt.¹⁰⁸ Bei der genauen Definition eines MBIs gibt es bei einigen Kriterien keine eindeutige Festlegung zur Abgrenzung von anderen Unternehmenstransaktionen, wie z.B. dem MBO und Private-Equity-Transaktionen. Die beiden Formen Buy-In und Buy-Out unterscheiden sich durch

¹⁰¹ Vgl. Howorth et al. 2004, S. 511

¹⁰² Vgl. Scholes et al. 2008, S. 10

¹⁰³ Vgl. Scholes et al. 2008, S. 9–10

¹⁰⁴ Vgl. für dies und das Folgende Howorth et al. 2004, S. 511

¹⁰⁵ Vgl. Le Breton-Miller et al. 2004, S. 315

¹⁰⁶ Vgl. Freund, S. 71

¹⁰⁷ Vgl. Europäische Kommission 2002, S. 7

¹⁰⁸ Vgl. Schlömer et al. 2008, S. 5

die Herkunft der Manager.¹⁰⁹ In einem MBO übernimmt eine angestellte Führungskraft des Unternehmens die Nachfolge. In beiden Fällen wird die Unternehmensübernahme typischerweise mit externen Mitteln finanziert.¹¹⁰ Jedoch ist der Manager im Gegensatz zur Private-Equity-Transaktion die treibende Kraft. Er verfügt über die Kontrolle des Eigenkapitals.¹¹¹ Bei einem MBI verbleibt die Firma eigenständige Einheit und diese Form der Nachfolge wird häufig von Übergebern auch ausgewählt, um Kontinuität zu erhalten.¹¹²

Im Zuge eines MBIs kommt es in der Regel zu einer aktiven Übergabe der Geschäftsführungstätigkeit. Die Länge der Übergabephase kann von einer kurzen Einarbeitung bis zu einer ausgedehnten gemeinsamen Tätigkeit dauern. Die Nachfolge wird häufig als mehrstufiger Prozess verstanden¹¹³, bei dem alle Stakeholder des Unternehmens involviert sind¹¹⁴. Für einen erfolgreichen MBI kann eine enge andauernde Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger sehr hilfreich sein.¹¹⁵ Eine Möglichkeit, eine längere gemeinsame Phase von Übergeber und Nachfolger zu organisieren, ist die Relay Succession.

Der Begriff *Relay Succession* beinhaltet im Kern, dass der amtierende Unternehmenslenker und der designierte Nachfolger für eine Übergangszeit gemeinsam die Geschäfte führen.¹¹⁶ Die Relay Succession wird in US-amerikanischen Großunternehmen als häufigste Form der Nachfolge praktiziert.¹¹⁷ Zentrales Element der Relay Succession ist dabei der Co-Lead aus Übergeber und Nachfolger für eine gewisse Zeit.¹¹⁸ Es wird beobachtet, dass Geschäftsführer von Familienunternehmen regelmäßig ihre Nachfolger coachen und ihnen als Mentor und Ratgeber während des Übernahmeprozesses aktiv zur Seite stehen.¹¹⁹

¹⁰⁹ Vgl. Howorth et al. 2004, S. 511

¹¹⁰ Vgl. Scholes et al. 2008, S. 10

¹¹¹ Vgl. Forst 1992, S. 7

¹¹² Vgl. Howorth et al. 2004, S. 510

¹¹³ Vgl. Le Breton-Miller et al. 2004, S. 324

¹¹⁴ Vgl. Rubenson und Gupta 1996, S. 21

¹¹⁵ Vgl. Howorth et al. 2004, S. 519

¹¹⁶ Vgl. Vancil 1987, S. 1

¹¹⁷ Vgl. Brickley et al. 1997, S. 201–202

¹¹⁸ Vgl. Fosberg und Nelson 1999, S. 83

¹¹⁹ Vgl. Cabrera-Suárez et al. 2001, S. 43

Zum Anteil der MBI in Familienunternehmen mit Relay Succession gibt es leider keine nennenswerten Untersuchungen. Forst (1992) hat festgestellt, dass es bis dahin in Deutschland keine empirischen Veröffentlichungen zu MBIs gab.¹²⁰ Dies hat sich bis heute nicht wesentlich geändert.¹²¹ Man kann vermuten, dass Relay Succession in vielen Fällen praktiziert wird. Externe Nachfolger haben anderenfalls kaum die Chance, sich Unternehmenskenntnisse und -interna in vernünftiger Zeit anzueignen. Die Mehrheit, der dazu befragten Experten in dieser Untersuchung, geht davon aus, dass Relay Succession bei Buy-In-Prozessen in mehr als 50 % der Fälle zur Anwendung kommt.

Für die Untersuchung der vorliegenden Arbeit wurden die Begriffe wie folgt festgelegt:

Management-Buy-In:

- Einstieg eines externen Managers in ein eigentümergeführtes Familienunternehmen
- Einstieg mit gleichzeitiger Übernahme der Mehrheit des Eigenkapitals oder ernsthafte Absicht, dies in naher Zukunft zu tun
- Notwendige Finanzierung nur durch Fremdkapital, keine Mitbestimmungsrechte des Kapitalgebers in Unternehmensabläufe (Ausnahme bei fremdkapitalartigen Darlehen oder gestaffelten Anteilsübertragungen durch den Übergeber)
- Zusätzliche Beschränkung der Größenklasse auf Unternehmen mit Umsatz > 1 Mio. € und Mitarbeiteranzahl > 10 Mitarbeiter (siehe Kapitel 4.2)

Relay-Succession-Prozess:

- Gemeinsamer Co-Lead aus Übergeber und Nachfolger in der Geschäftsführung
- Dauer des gemeinsamen Co-Leads zwischen 3 und 24 Monaten
- Vollständiges Ausscheiden des Übergebers zum Ende der Relay Succession

¹²⁰ Vgl. Forst 1992, S. 21

¹²¹ Vgl. Scholes et al. 2008, S. 10

2.4.3 Marktrelevanz

Unternehmensnachfolgen in Deutschland: In Deutschland quantifiziert das IfM seit 20 Jahren den Markt für Unternehmensnachfolgen.¹²² Für die beiden zuletzt veröffentlichten Berechnungen schwankt die Zahl der jährlichen Nachfolgen jedoch erheblich. Wurden für die Jahre 2005 bis 2009 noch ca. 71.000 Unternehmensnachfolgen pro Jahr errechnet,¹²³ geht die aktuelle Schätzung nur noch von 22.000 Nachfolgen pro Jahr innerhalb der Jahre 2010 bis 2014 aus¹²⁴. Dafür ist jedoch nicht der unterschiedliche Schätzzeitraum der ausschlaggebende Grund, sondern eine Umstellung und Präzisierung der Schätzmethode.¹²⁵ Im Gegensatz zu früheren Jahren ist es heute wesentlich besser möglich, die Übernahmewürdigkeit eines Unternehmens auf Basis von Ertragswerten zu prüfen.¹²⁶ Deshalb ergab es sich als sinnvoll, in der folgenden Quantifizierungsbetrachtung der anstehenden Unternehmensnachfolgen die jüngere Untersuchung heranzuziehen. Für den darin enthaltenen Anteil der MBIs liegt jedoch keine Aktualisierung vor; deshalb beruht diese Schätzung auf den Zahlen der früheren Untersuchung.

Ausgehend von der Gesamtzahl aller Familienunternehmen in Deutschland berechnet das IfM die Zahl von übernahmewürdigen Unternehmen und quantifiziert diese für den 5-Jahres Zeitraum ab 2010 mit 730.000.¹²⁷ Als übernahmewürdig gilt nach IfM ein Unternehmen, wenn der Ertragswert – basierend auf vergangenen Gewinnen – mindestens so hoch ist, wie der Ertrag aus einer alternativen Angestelltenbeschäftigung zuzüglich von Erträgen, die sich aus dem durch den Unternehmenskauf gebundenen Kapital ergäben.¹²⁸ Demnach stehen für den genannten Zeitraum 110.000 Unternehmen zur Übergabe an; damit wären ca. 1,4 Mio. Beschäftigte betroffen.¹²⁹

¹²² Vgl. Hauser et al. 2010, S. 1

¹²³ Vgl. Freund, S. 84

¹²⁴ Vgl. Hauser et al. 2010, S. 32

¹²⁵ Vgl. Hauser et al. 2010, S. 1–3

¹²⁶ Vgl. Hauser et al. 2010, S. 11

¹²⁷ Vgl. Hauser et al. 2010, S. 20

¹²⁸ Vgl. Hauser et al. 2010, S. 11

¹²⁹ Vgl. Hauser et al. 2010, S. 32

Anstehende Unternehmensübergaben von 2010 bis 2014 nach Umsatzgrößenklassen

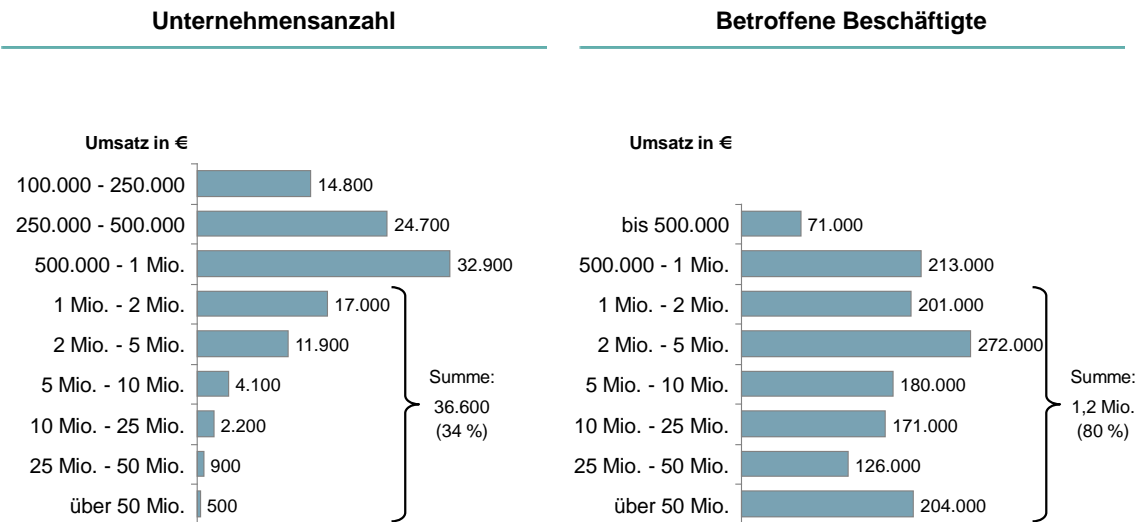


Abbildung 2-3: Anstehende Unternehmensübergaben 2010 bis 2014

Quelle: Zusammenfassende Darstellung von Hauser et al. (2010), S. 23 - 27

Aus Abbildung 2-3 ist ersichtlich, dass rund 36.600 Unternehmen – etwa 34 % – in die von dieser Arbeit betrachteten Größenklassen mit Umsatz oberhalb 1 Mio. Euro entfallen.¹³⁰ Diese beschäftigen 1,2 Mio. Angestellte.

Weiterhin differenziert das IfM die Nachfolge nach den Übergabegründen Alter, Tod und Krankheit.

¹³⁰ Vgl. für dies und das Folgende Hauser et al. 2010, S. 22

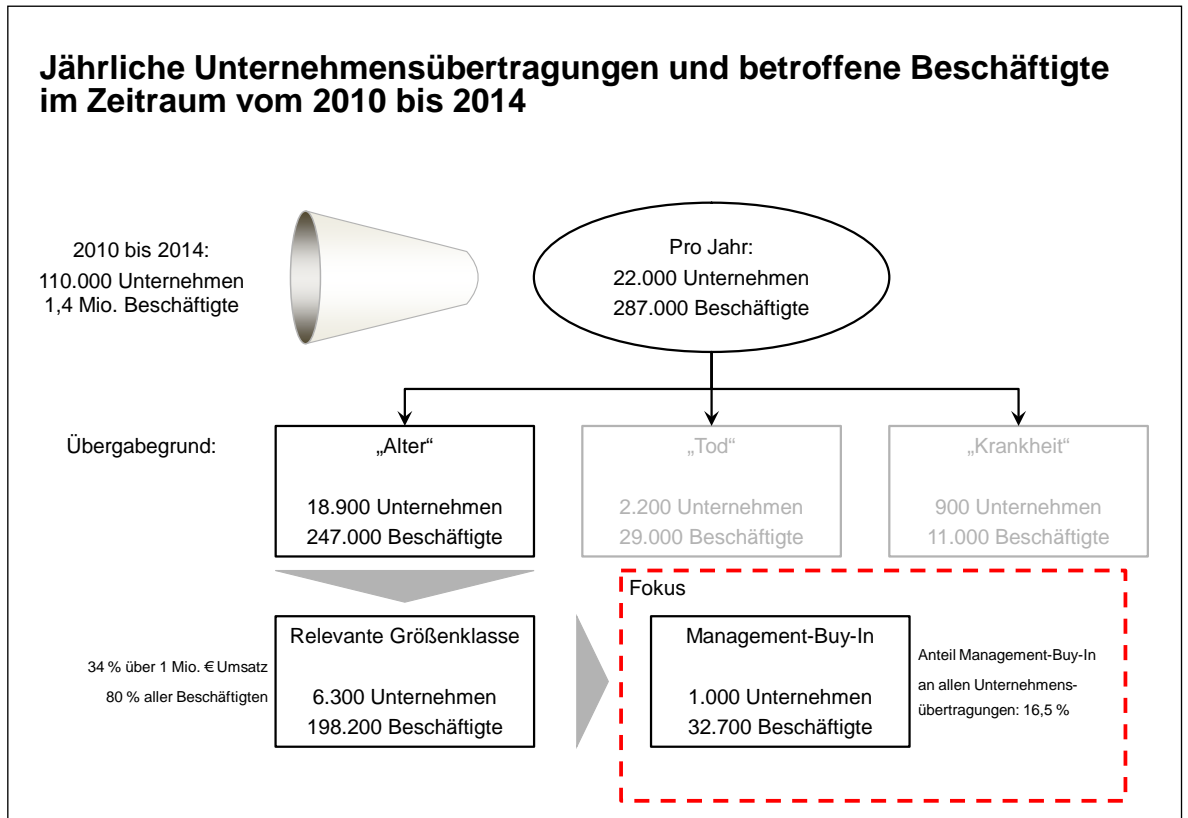


Abbildung 2-4: Marktrelevanz von MBIs

Quelle: Erweiterte Darstellung von Hauser et al. (2010), S. 32

Wendet man die beschriebenen Größenklassen an, so stehen entsprechend Abbildung 2-4 jährlich ca. 6.300 Unternehmensübertragungen mit 198.200 Beschäftigten in Deutschland an. Sie sind potenzielle Kandidaten für ein MBI mit Relay Succession. Für die Betrachtung der Relay Succession werden die Bereiche Tod und Krankheit ausgenommen, weil hier der Co-Lead zwischen Übergeber und Nachfolger ausgeschlossen ist.

Internationaler Vergleich: Auch im internationalen Vergleich wird die hohe Bedeutung des Marktes für Unternehmensübertragungen deutlich. Verschiedene Institutionen errechnen ähnliche Größenordnungen für Unternehmensübertragungen wie in Deutschland. Offensichtlich kann man auf ähnliche Wichtigkeit des Themas schließen. In den USA hat das Raymond Institute (2003) geschätzt, dass ca. 39 % aller Familienunternehmen eine Nachfolge in den nächsten fünf Jahren benöti-

gen.¹³¹ Österreich weist für die Jahre 2009 bis 2018 einen Anteil von ungefähr 18 % auf.¹³² Kanada hat eine hohe Anzahl von eigentümergeführten Familienunternehmen, die kurz nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet wurden.¹³³ Zwangsläufig kommen sie aktuell ins Übergabealter. Die Canadian Federation of Independent Business (2005) geht dort davon aus, dass in den nächsten fünf Jahren 41 % und in den nächsten zehn Jahren 71 % aller eigentümergeführten Familienunternehmen übergeben werden müssen.¹³⁴

Anteil MBIs: Grundsätzlich kommen alle in Deutschland erhobenen 6.300 Unternehmensnachfolgen pro Jahr für einen MBI infrage. Freund (2004) hat das Verhältnis der unterschiedlichen Nachfolgelösungen für Familienunternehmen auf Basis von Unternehmensbefragungen und Stichproben quantifiziert.¹³⁵

¹³¹ Vgl. Astrachan et al. 2003, S. 25

¹³² Vgl. Mandl et al. 2008, S. 3

¹³³ Vgl. für dies und das Folgende Allouche und Amann 1998, S. 133–135

¹³⁴ Vgl. Bruce und Picard 2005, S. 1

¹³⁵ Vgl. Freund, S. 71–74

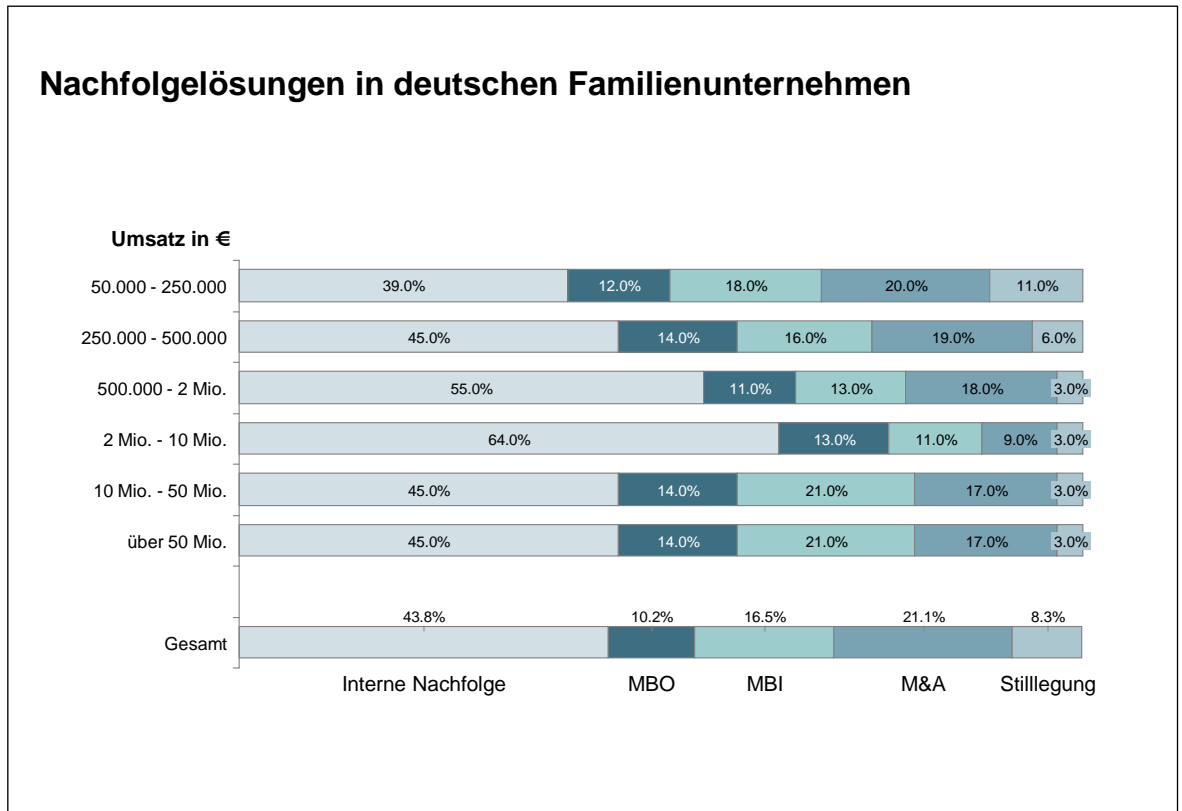


Abbildung 2-5: Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen

Quelle: Erweiterte Darstellung von Freund (2004), S. 72

Der Gesamtanteil von MBIs an allen Nachfolgelösungen beträgt 16,5 %.¹³⁶ Somit kann man für den Zeitraum 2010 bis 2014 eine Jahresrate von 1.000 MBIs in Familienunternehmen bei einer Anzahl von 32.700 Beschäftigten (siehe Abbildung 2-4) annehmen, die für den Einsatz einer Relay Succession prädestiniert sind. Das unterstreicht die hohe wirtschaftliche Bedeutsamkeit des in dieser Arbeit untersuchten Phänomens. Die wachsende Anzahl von MBIs¹³⁷ und die zunehmende Offenheit und Bereitschaft von Familienunternehmen an externe Dritte zu übertragen¹³⁸, lassen die Erwartung zu, dass zukünftig die wirtschaftliche Bedeutung der Relay Succession bei MBIs in Familienunternehmen noch weiter steigen wird.

¹³⁶ Vgl. Freund, S. 74

¹³⁷ Vgl. Wright et al. 2000, S. 21–22

¹³⁸ Vgl. Europäische Kommission 2002, S. 7

3 Aktuelle Forschung

In diesem Kapitel wird die relevante wissenschaftliche Literatur zum Untersuchungsgegenstand diskutiert. Analysen der bisherigen Forschungserkenntnisse bereiten bei der qualitativen Fallstudienmethodik die empirischen Untersuchungen vor.¹³⁹ Dazu wurden für diese Arbeit drei maßgebliche Forschungsfelder identifiziert. An erster Stelle steht natürlich die Nachfolgeforschung mit den Erkenntnissen zur Übernahme einer Unternehmensführung. Zum einen geht es hier explizit um die Nachfolge in eigentümergeführten Unternehmen, teilweise – weil die Unterscheidung nicht vorgenommen wird – allgemeiner um die Nachfolge in Familienunternehmen. Typische Rahmenbedingungen und wesentliche Einflussfaktoren, die in der Untersuchung zu berücksichtigen sind, werden dort erkannt. Zum anderen wird der spezielle Prozess der Relay Succession bei Nachfolgeuntersuchungen in Großunternehmen beschrieben. Dieser Teil der Literaturrecherche beleuchtet vor allem den Relay Succession. Die Anwendung der etablierten Betrachtungsweisen soll sicherstellen, dass auch alle relevanten Aspekte einer Nachfolge abgedeckt werden.

Der zweite Bereich umfasst Erkenntnisse aus der Forschung zum TMT, die einen Bezug zum zentralen Aspekt des Co-Leads während der Relay Succession hat. In der Literatur werden das Verhalten, die Zusammenstellung und die Persönlichkeit der Mitglieder des TMTs betrachtet.¹⁴⁰ Als Drittes wird die Theorie des Organisationellen Lernens in Verbindung mit dem Gebiet Nachfolge beschrieben. Lerneffekte haben in einem Nachfolgeprozess eine große Bedeutung.¹⁴¹ Jüngere Untersuchungen befürworten die Verbindung von Relay Succession und Erkenntnissen des Organisationellen Lernens in der Forschung.¹⁴² Somit erlaubt der zweite und dritte Teil der Literaturrecherche vor allem, Fokusthemen und Hypothesen für die Interaktion im Co-Lead aufzustellen und die genaue Wirkung der Relay Succession zu untersuchen.

¹³⁹ Vgl. Yin 2009, S. 35

¹⁴⁰ Vgl. Hambrick 2007, S. 335

¹⁴¹ Vgl. Wulf und Stubner 2008a, S. 32 und Virany et al. 1992, S. 72

¹⁴² Vgl. Zhang und Rajagopalan 2004, S. 487 und Giambatista et al. 2005, S. 982–983

Für alle drei Forschungsfelder wird der aktuelle Stand dargestellt. Es wird gezeigt, welche Rahmenbedingungen für die Untersuchung der Relay Succession innerhalb eines MBIs zu erwarten sind und wo es offene Punkte gibt, die geklärt werden sollten.

Im zweiten Teil dieses Kapitels folgt eine zusammenfassende Beurteilung. Aus der Literaturanalyse ergibt sich eine hohe Bedeutung für die persönliche Übereinstimmung zwischen Übergeber und Nachfolger, auf die deshalb gesondert Bezug genommen wird. Viele Erkenntnisse haben ihren Ursprung in Untersuchungen von Großunternehmen. Deswegen wird die Frage nach der Vergleichbarkeit mit Familienunternehmen gestellt. Abschließend erfolgt in diesem Kapitel die Beschreibung der Forschungslücke und der Forschungsfragen, die der vorliegenden Arbeit zugrunde liegen.

3.1 Rahmengebende Forschungsfelder

3.1.1 Nachfolgeforschung

3.1.1.1 Nachfolge in eigentümergeführten und Familienunternehmen

In Kapitel 2.4.2 wurde gezeigt, dass MBIs eine Möglichkeit zur Lösung der Nachfolgefrage in eigentümergeführten und in Familienunternehmen darstellen. Was im gesamten Forschungsbereich zur Nachfolge in Familienunternehmen an Erkenntnissen gefunden wurde, soll im Folgenden beschrieben werden.

Nachfolgeforschung in Familienunternehmen bildet seit etwa 30 Jahren ein ernst zu nehmendes Forschungsfeld.¹⁴³ Es ist inzwischen bereits stark fragmentiert. Viele Untersuchungen widmen sich nur kleinen Ausschnitten des gesamten Nach-

¹⁴³ Vgl. für dies und das Folgende Le Breton-Miller et al. 2004, S. 324

folge-Komplexes und geben so nicht das vollständige Bild wieder.¹⁴⁴ Viele Forscher vertreten die Auffassung, dass sie sich mit dem Nachfolgethema auf den wichtigsten Punkt und die größte Herausforderung für ein Familienunternehmen konzentrieren.¹⁴⁵ Dies erklärt auch die entsprechend hohe Anzahl der Forschungsarbeiten; fast ein Drittel der Literatur zu Familienunternehmen bearbeitet das Nachfolgeproblem¹⁴⁶. Obwohl es weitergehenden Forschungsbedarf gibt,¹⁴⁷ haben sich einige Standardmodelle für die Frage herauskristallisiert, welche Elemente für eine erfolgreiche Nachfolge notwendig sind¹⁴⁸. Hierbei spielt der besondere Aspekt der eigentümergeführten Familienunternehmen keine prominente Rolle, aber anhand dieser Modelle lässt sich der generelle Rahmen der Nachfolgeuntersuchung für die Fallstudienanalyse aufbauen. Dieses Thema soll im Weiteren dargestellt werden.

Klassische interne Nachfolge in Familienunternehmen: Nach wie vor beschäftigt sich die Wissenschaft vor allem mit der familieninternen Nachfolge.¹⁴⁹ Diese Dominanz ist auf den verständlichen Wunsch eines Gründers und langjährigen Unternehmenslenkers zurückzuführen, sein Unternehmen an seine Kinder weiterzugeben¹⁵⁰. Familieninterne Nachfolgen haben überdies einen beachtlich hohen Anteil.¹⁵¹ Die klassische Nachfolge wird als Übergang vom Vater auf den Sohn verstanden.¹⁵² Das halten Churchill und Hatten (1987), sowie Longenecker und Schoen (1978) in ähnlichen idealtypischen Phasenmodellen fest.

¹⁴⁴ Vgl. Le Breton-Miller et al. 2004, S. 305–306

¹⁴⁵ Vgl. Handler 1994, S. 133

¹⁴⁶ Vgl. Sharma et al. 2000, S. 234

¹⁴⁷ Vgl. Ip und Jacobs 2006, S. 341

¹⁴⁸ Vgl. Le Breton-Miller et al. 2004, S. 324

¹⁴⁹ Vgl. Howorth et al. 2004, S. 512 und Le Breton-Miller et al. 2004, S. 306

¹⁵⁰ Vgl. Cromie et al. 1999, S. 260

¹⁵¹ Vgl. Freund, S. 71–74

¹⁵² Vgl. Ip und Jacobs 2006, S. 330

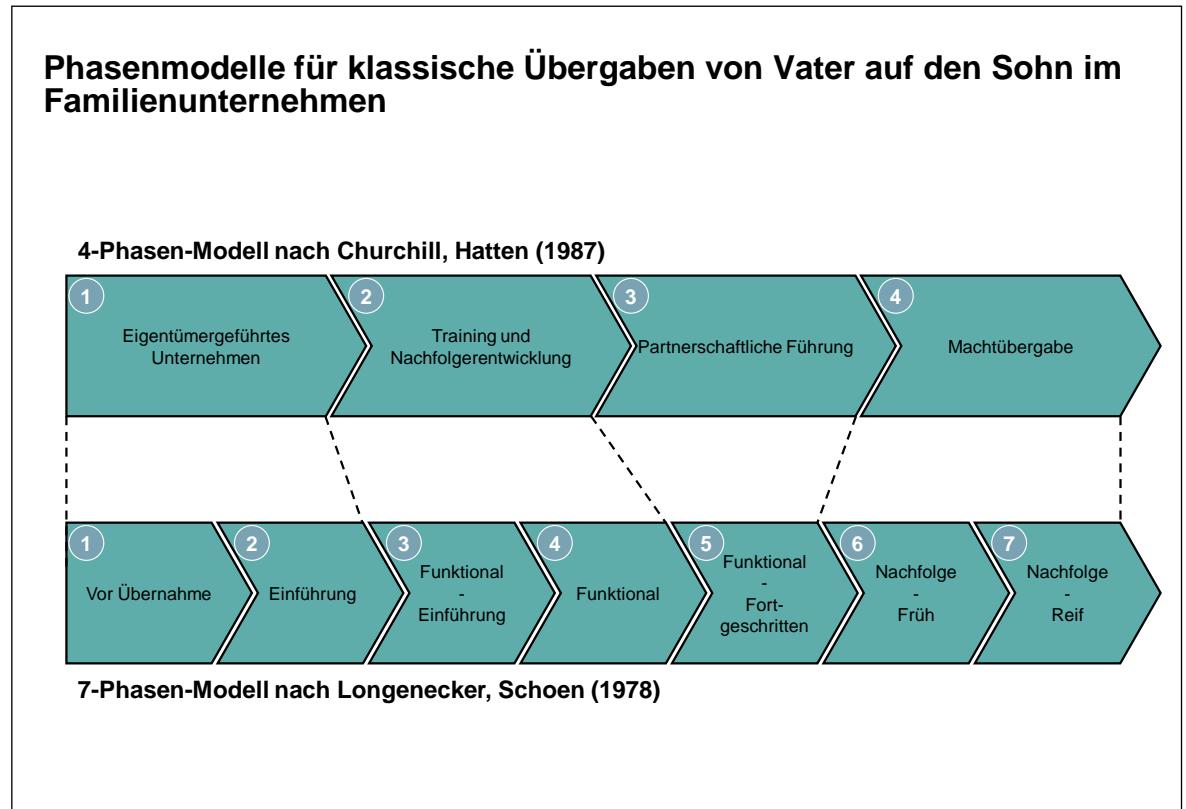


Abbildung 3-1: Übergang vom Vater an den Sohn

Quelle: Zusammenfassende Darstellung von Churchill und Hatten (1987), S. 59 und Longenecker und Schoen (1978), S. 4

Die typischen Phasen in der Übergabe werden wie folgt beschrieben (vier Phasen von Churchill und Hatten (1987)):

1. *Eigentümergeführtes Unternehmen*

Der Vater ist Unternehmenslenker und führt die Geschicke des Unternehmens, während sein Sohn noch zu jung für eine Involvierung ist.¹⁵³ Dennoch bekommt er schon früh viele Unternehmensdetails bei gemeinsamen Mahlzeiten und Familiengesprächen aktiv erklärt.

2. *Training und Nachfolgerentwicklung*

Der Sohn übernimmt erste Teilzeitaktivitäten im Unternehmen (bspw. Aushilfsjobs und Praktika) parallel zu seiner Ausbildung und lernt die Unternehmensab-

¹⁵³ Vgl. für dies und das Folgende Churchill und Hatten 1997, S. 59 und Longenecker und Schoen 1978, S. 4–5

läufe kennen.¹⁵⁴ Nach Vollendung seiner Ausbildung – sowohl Schule und gegebenenfalls Studium als auch erste Anstellungen in anderen Unternehmen – steigt er in den väterlichen Betrieb ein, typischerweise in Funktionen ohne Führungsverantwortung.

3. *Partnerschaftliche Führung*

Vater und Sohn führen das Unternehmen als Geschäftsführer gemeinsam.¹⁵⁵ Die Aufgabenbereiche des Sohnes und die zu tragende Verantwortung nehmen kontinuierlich zu.

4. *Machtübergabe*

Der Vater zieht sich sukzessive aus der Leitung zurück und der Sohn wird als verantwortlicher Unternehmenslenker wahrgenommen.¹⁵⁶ Die abschließende Machtübergabe ergibt sich mit dem Ausscheiden des Vaters.

Dieser Beschreibung ist bereits zu entnehmen, dass die Nachfolge in Familienunternehmen typischerweise in einem längeren Prozess erfolgt und kein singuläres Ereignis darstellt¹⁵⁷. Im Vergleich mit der zuvor beschriebenen Relay Succession steht die gemeinschaftliche Unternehmensführung von Vater und Sohn in Form eines Co-Leads im Vordergrund.

Integratives Nachfolgemodell: In der Forschung untersucht man eine Vielzahl von Einflussfaktoren und Wirkungen der Nachfolge in Familienunternehmen.¹⁵⁸ Le Breton-Miller et al. (2004) ordnen die Untersuchungsschwerpunkte auf Basis einer empirischen Auswertung in gemeinsame Themenblöcke ein und erstellen daraus ein integratives Modell für erfolgreiche Unternehmensnachfolgen:

¹⁵⁴ Vgl. für dies und das Folgende Churchill und Hatten 1997, S. 59 und Longenecker und Schoen 1978, S. 5

¹⁵⁵ Vgl. für dies und das Folgende Churchill und Hatten 1997, S. 60 und Longenecker und Schoen 1978, S. 5

¹⁵⁶ Vgl. für dies und das Folgende Churchill und Hatten 1997, S. 60 und Longenecker und Schoen 1978, S. 5

¹⁵⁷ Vgl. Kirby und Lee 1996, S. 75

¹⁵⁸ Vgl. Le Breton-Miller et al. 2004, S. 306

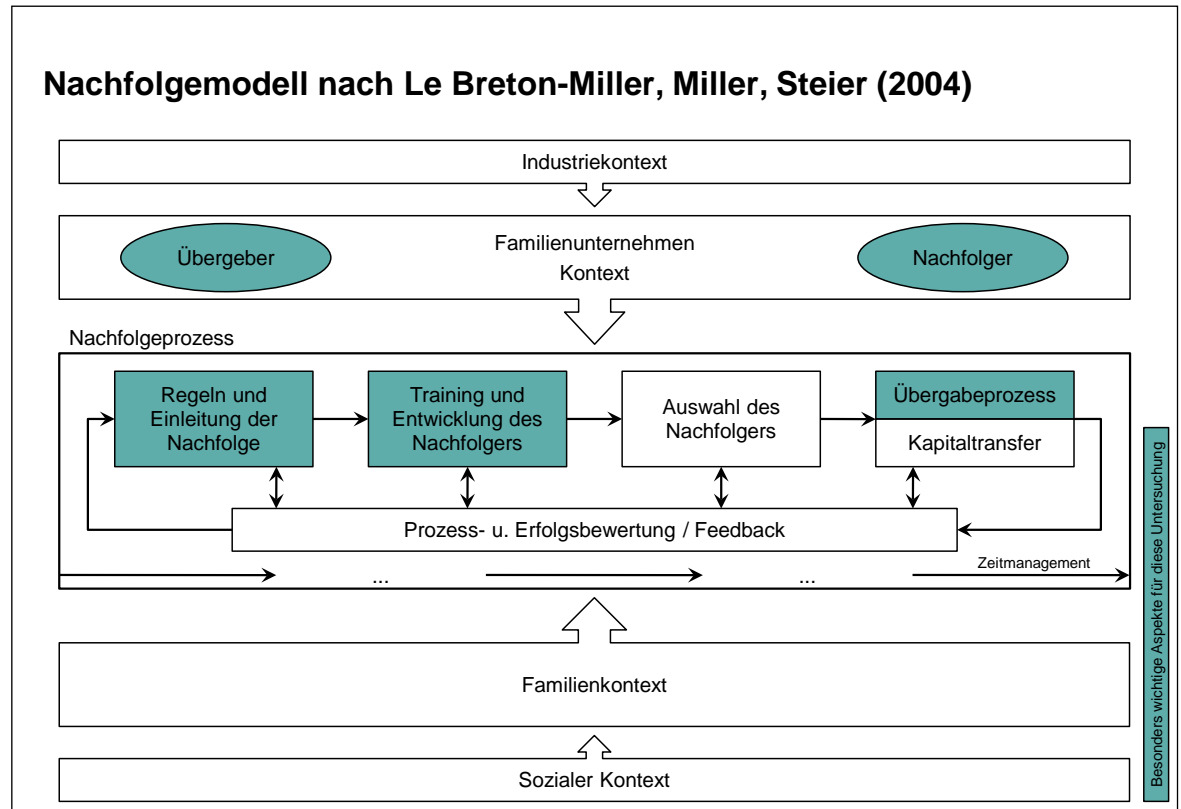


Abbildung 3-2: Integratives Nachfolgemodell

Quelle: Angepasste Darstellung von Le Breton Miller et al. (2004), S. 318

Das Herz des Modells bildet der eigentliche Nachfolgeprozess.¹⁵⁹ Er ist eingebettet in spezifische Rahmenbedingungen, die für eine Nachfolge von Bedeutung sind. Im oberen Teil von Abbildung 3-2 befindet sich der nicht-familienspezifische Kontext. Dort bestimmen Industrie- und die Unternehmenskriterien die Eigenschaften, die für einen Nachfolger und seine fachliche Eignung wesentlich sind. In diesem Bereich gehören auch die beiden Hauptakteure, Übergeber und Nachfolger. Ihre Persönlichkeiten und Beziehungen spielen für den Ablauf der Nachfolge eine erhebliche Rolle.¹⁶⁰ Im unteren Teil der Abbildung sind der soziale (Normen, Gesetze, Werte) und der Familienkontext (Vertrauen, Rollenverständnis und Besitzverteilung) als Einfluss nehmende Rahmenbedingungen angeführt.

Der zentrale Nachfolgeprozess besteht aus vier Prozessschritten und Themenbereichen, die aufeinander aufbauend durchlaufen werden, aber auch iterative

¹⁵⁹ Vgl. für dies und das Folgende Le Breton-Miller et al. 2004, S. 318

¹⁶⁰ Vgl. Le Breton-Miller et al. 2004, S. 317

Rückwirkungen und Anpassungen untereinander auslösen.¹⁶¹ Im ersten Schritt ist das Ziel die grundsätzliche Basis für die Nachfolge zu legen und Regeln für den Ablauf zu definieren. Danach geht es darum, mögliche familieninterne Nachfolger zu identifizieren, auszubilden und an das Unternehmen heranzuführen. Zusätzlich fallen unter diesen Prozessschritt auch schon Trainingsprogramme und der Wissenstransfer für den designierten Nachfolger, sobald er feststeht.

In der Auswahlphase wird der Nachfolger endgültig festgelegt. Der vierte und abschließende Prozessschritt stellt den Wechsel dar; hier wird wieder zwischen Übernahme der Geschäftsführung und des Kapitaltransfers unterschieden.¹⁶²

Die Prozessschritte, die in dieser Arbeit besonders betrachtet wurden, sind in Abbildung 3-2 farblich hervorgehoben. Sie bilden die Basis der Fallstudienanalysen in dieser Arbeit. Im Folgenden werden die dazu veröffentlichten Erkenntnisse aus der Nachfolgeforschung dargestellt.

Übergeber: Der Übergeber hat das Unternehmen in der Regel lange Jahre auf sich und seinen Führungsstil geprägt.¹⁶³ Ward (1987) bezeichnet ihn als den wichtigsten Faktor für eine erfolgreiche Nachfolge.¹⁶⁴ Andere Autoren bekräftigen die Notwendigkeit, dass der Übergeber keine negative Haltung bezüglich der Nachfolge einnehmen darf, gegebenenfalls diese beiseitelegen muss.¹⁶⁵ Sie betonen, wie wichtig die aktive Bereitschaft zum Loslassen beim Übergeber sein sollte. Das wird häufig durch Ängste vor Macht- und Kontrollverlust oder vor Einbuße an Identität und Status behindert.¹⁶⁶ Zum aktiven Loslassen gehört, dass der Übergeber dem Nachfolger bewusst Verantwortung delegiert und ihn dabei seine eigenen Entscheidungen treffen und Fehler machen lässt.¹⁶⁷

¹⁶¹ Vgl. für dies und das Folgende Le Breton-Miller et al. 2004, S. 318

¹⁶² Vgl. Le Breton-Miller et al. 2004, S. 319

¹⁶³ Vgl. Westhead et al. 2001, S. 381

¹⁶⁴ Vgl. Ward 1987, S. 65

¹⁶⁵ Vgl. für dies und das Folgende Lansberg 1988, S. 125

¹⁶⁶ Vgl. Potts et al. 2001, S. 91

¹⁶⁷ Vgl. Cabrera-Suárez et al. 2001, S. 44

Nachfolger: Der Nachfolger ist naturgemäß die andere Schlüsselfigur.¹⁶⁸ Seine schulische Ausbildung¹⁶⁹ und seine Arbeitserfahrung in anderen Unternehmen bilden wichtige Voraussetzungen für die erfolgreiche Übernahme der Verantwortung¹⁷⁰. Darauf basierend kann ein Nachfolger sein Wissen schneller aufbauen, Selbstbewusstsein und Glaubwürdigkeit entwickeln.¹⁷¹ Es ist sein Fundament, die Fähigkeit zur Unternehmenslenkung zu beweisen und sich Glaubwürdigkeit und Anerkennung zu erarbeiten.¹⁷² Einige Studien weisen Integrität und das Bekenntnis zum Familienunternehmen als die beiden wichtigsten Voraussetzungen aus, die der Nachfolger mitbringen muss.¹⁷³

Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger: Neben den persönlichen Voraussetzungen ist die Qualität der Beziehung und des gegenseitigen Umgangs zwischen Übergeber und Nachfolger entscheidend.¹⁷⁴ Es gibt mehr Untersuchungen zur Qualität der persönlichen Beziehungen als zu jedem anderen Punkt in der Nachfolgeforschung.¹⁷⁵ Cabrera-Suárez et al. (2001) zeigen, wie wichtig diese Voraussetzung für den erfolgreichen Wissenstransfer ist.¹⁷⁶ Eine Beziehung, die auf gegenseitigem Respekt und Verständnis beruht, lässt ein positives und produktives Miteinander mit gegenseitigem Vertrauen und Feedback entstehen.¹⁷⁷

Regeln und Einleitung der Nachfolge: In der Forschung herrscht Konsens, dass die Unternehmensnachfolge möglichst lange im Voraus aktiv angegangen und geplant werden sollte.¹⁷⁸ Eine weitsichtige Planung sichert frühzeitig die Harmonie in der Familie und den Unternehmensfortbestand in die nächste Generation. Sowohl Familien- als auch Unternehmensbedürfnisse müssen sorgfältig berücksichtigt und miteinander in Einklang gebracht werden.¹⁷⁹ Das Aufstellen von Grundregeln für

¹⁶⁸ Vgl. Le Breton-Miller et al. 2004, S. 308

¹⁶⁹ Vgl. Morris et al. 1997, S. 398

¹⁷⁰ Vgl. Barach und Ganitsky 1995, S. 140

¹⁷¹ Vgl. Barach et al. 1988, S. 55

¹⁷² Vgl. Cabrera-Suárez et al. 2001, S. 42 und Chrisman et al. 1998, S. 29

¹⁷³ Vgl. Chrisman et al. 1998, S. 28

¹⁷⁴ Vgl. Handler 1994, S. 139

¹⁷⁵ Vgl. Brockhaus 2004, S. 169

¹⁷⁶ Vgl. Cabrera-Suárez et al. 2001, S. 40

¹⁷⁷ Vgl. Le Breton-Miller et al. 2004, S. 308

¹⁷⁸ Vgl. für dies und das Folgende Le Breton-Miller et al. 2004, S. 310

¹⁷⁹ Vgl. Lansberg 1988, S. 120

den Nachfolgeprozess und das aktive Einleiten erleichtert eine gemeinsam getragene Vision für das Unternehmen.¹⁸⁰ Dabei müssen Vorstellungen zu übergeordneten Zielen entwickelt werden, die eine breite Zustimmung finden und die Familie zusammenbinden.¹⁸¹

Training und Entwicklung des Nachfolgers: Während des langen Übernahmeprozesses kommt dem Training des Nachfolgers eine besonders wichtige Rolle zu.¹⁸² Der Erfolg hängt entscheidend davon ab, wie effizient das spezifische Wissen des Übergebers an den Nachfolger weitergegeben werden kann.¹⁸³ Es ist vorteilhaft, einen formellen Trainingsplan für das Kennenlernen des Unternehmens und die Übernahme der Geschäftsführung aufzustellen, der klare Ziele, Zeitrahmen, Verantwortungsbereiche und Trainingsphasen enthält.¹⁸⁴ Gerade für eine familieninterne Lösung ist es erfolgreich, infrage kommende Nachfolger so früh wie möglich, schon in ihrer Kindheit mit dem Unternehmen vertraut zu machen, um Firmenwerte und -kultur zu verstehen.¹⁸⁵ Innerhalb der Firma Beziehungen zu den Angestellten aufzubauen und Karrierestufen zu durchlaufen, hilft zukünftigen Nachfolgern.¹⁸⁶ Goldberg (1996) zeigt, dass erfolgreiche Nachfolger in der Regel mehr Erfahrungsjahre in der Firma haben als die weniger erfolgreichen.¹⁸⁷ Training und Einarbeitung des Nachfolgers profitieren erheblich von einem familieninternen Mentor – häufig der Übergeber –, der mit seinem Wissen und unternehmensinternem Verständnis als Ratgeber und Coach zur Seite steht.¹⁸⁸ An dieser Stelle zeigt sich erneut, dass eine gute Beziehung zwischen dem Übergeber und dem Nachfolger sich positiv auf das Training auswirkt.¹⁸⁹

¹⁸⁰ Vgl. Sharma et al. 2001, S. 28

¹⁸¹ Vgl. Dyer 1986, S. 133

¹⁸² Vgl. Morris et al. 1997, S. 398

¹⁸³ Vgl. Cabrera-Suárez et al. 2001, S. 40

¹⁸⁴ Vgl. Sharma et al. 2001, S. 26

¹⁸⁵ Vgl. Barach und Ganitsky 1995, S. 141

¹⁸⁶ Vgl. Cabrera-Suárez et al. 2001, S. 42

¹⁸⁷ Vgl. Goldberg 1996, S. 193

¹⁸⁸ Vgl. Dyer 1986, S. 128

¹⁸⁹ Vgl. Lansberg und Astrachan 1994, S. 55

Übergabeprozess: Im Übergabeprozess verlagern sich die Geschäftsführung, die Autorität, die Verantwortung und die Entscheidungsmacht auf den Nachfolger.¹⁹⁰ Die Neuregelung der Besitzverhältnisse geht damit einher. Diese Punkte bilden das zentrale Element der Nachfolge im Familienunternehmen. Die intuitive Erkenntnis, dass eine begrenzte Periode gemeinsamer Führung von Übergeber und Nachfolger für eine erfolgreiche Nachfolge entscheidende Wirkung hat, wird in den Untersuchungen von Handler (1990) bestätigt.¹⁹¹ Wichtig ist das Rollenverständnis des Übergebers, er muss sich Schritt für Schritt aus der Unternehmenssteuerung zurückziehen und dem Nachfolger ermöglichen, seine Rolle zu übernehmen.

Die Positionen des Übergebers bewegen sich vom Alleinverantwortlichen (zentrales und häufig einziges Familienmitglied im Unternehmen) über den Monarchen (bestimmend über die meisten Vorgänge im Unternehmen) weiter zum Aufpasser und Delegierenden und schließlich zum Berater, der dann weitestgehend vom Unternehmen getrennt ist.¹⁹² Auf der anderen Seite entwickelt sich der Nachfolger mit zunächst unwichtiger Rolle zum Helfer, Manager und schließlich Unternehmenslenker mit alleiniger Entscheidungsbefugnis. Die genaue Rollenabgrenzung beider Parteien und das gemeinsame Verständnis entscheiden über den positiven Ausgang.¹⁹³

Die Dauer des Übergabeprozesses wird selten genau definiert. Longenecker und Schoen (1978) gehen davon aus, dass es mindestens zwei Jahre dauert, bevor die Übernahme der Führungsrolle vollständig abgeschlossen ist.¹⁹⁴ Wiederum erweist sich, wie sehr der Übergabeprozess von der guten persönlichen Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger profitiert.¹⁹⁵

Übergreifende Bewertung: Das Forschungsgebiet der Nachfolge in Familienunternehmen umfasst sehr viele Einzelaspekte und ist stark fragmentiert.¹⁹⁶ Insgesamt

¹⁹⁰ Vgl. für dies und das Folgende Handler 1994, S. 136

¹⁹¹ Vgl. für dies und das Folgende Handler 1990, S. 48–49

¹⁹² Vgl. für dies und das Folgende Handler 1994, S. 137

¹⁹³ Vgl. Le Breton-Miller et al. 2004, S. 311

¹⁹⁴ Vgl. Longenecker und Schoen 1978, S. 5

¹⁹⁵ Vgl. Handler 1990, S. 42–44

¹⁹⁶ Vgl. Le Breton-Miller et al. 2004, S. 305–306

erweist sich der Nachfolgeprozess als komplex und kompliziert zugleich;¹⁹⁷ eine genaue Prozessbeschreibung oder wenigstens ein Vorschlag für eine Prozessdefinition stellt eine der größten Forschungslücken in diesem Gebiet dar¹⁹⁸. Allerdings ist die Entwicklung eines allgemeingültigen Prozesses auch deswegen so schwierig, weil die individuellen Firmen- und Familiensituationen zu unterschiedlich sind.¹⁹⁹ Den meisten Modellen für den Nachfolgeprozess ist jedoch gemeinsam, dass sie vier Phasen – Initiierung, Integration, Co-Lead und Rückzug des Übergebers – verwenden und angepasste Rollen von Übergeber und Nachfolger während des Prozesses als notwendig ansehen.²⁰⁰ Dyck et al. (2002) vergleichen die Nachfolge in Familienunternehmen mit einem Staffelfrennen („relay race“).²⁰¹ Für die Untersuchung der Relay Succession gilt es zu überprüfen, ob die Erfolgsfaktoren der internen Familiennachfolge auch bei Weitergabe an unternehmensfremde Manager wirksam werden können.

3.1.1.2 Relay Succession in Großunternehmen

Die meisten Untersuchungen zur Relay Succession führen die Studie von Vancil (1987) an, in der er den Begriff einführte. Vancil (1987) betrachtet die CEO-Nachfolge in US-amerikanischen Großunternehmen.²⁰² Er beschreibt die Relay Succession als die Zusammenarbeit von amtierenden CEO und designiertem Nachfolger, bevor die vollständige Übernahme stattfindet. Vancil (1987) und auch Brickley (1997) bezeichnen die Relay Succession als die am häufigsten vorkommende Nachfolgeform in US-amerikanischen Großunternehmen.²⁰³ Dies bestätigt Naveen (2006) auch für die letzten Jahre; er identifiziert, dass rund 41 % aller Unternehmen vier Jahre vor einer CEO-Nachfolge den designierten Nachfolger benannt haben und dieser Anteil erhöht sich auf 60 % kurz vor der Nachfolge eines

¹⁹⁷ Vgl. Ip und Jacobs 2006, S. 336

¹⁹⁸ Vgl. Le Breton-Miller et al. 2004, S. 325

¹⁹⁹ Vgl. Ip und Jacobs 2006, S. 338–341

²⁰⁰ Vgl. Cadieux 2007, S. 96

²⁰¹ Vgl. Dyck et al. 2002, S. 146

²⁰² Vgl. für dies und das Folgende Vancil 1987, S. 1

²⁰³ Vgl. Vancil 1987, S. 1 und Brickley et al. 1997, S. 201–202

CEOs.²⁰⁴ Eine festgeschriebene Vorgehensweise und trennscharfe Definition für die Relay Succession gibt es nicht. Die meisten Konzerne benennen einen designierten Nachfolger des amtierenden CEOs einige Zeit vor dessen angestrebter Nachfolge.²⁰⁵ Dieser nimmt im Vorstand beispielsweise den Posten des COOs ein und führt bis zur vollständigen Übernahme der CEO-Position das Unternehmen gemeinsam mit dem übergebenden Unternehmenslenker. Manchmal übernimmt der übergebende CEO im Zuge dieses Prozesses die Position des *Chairman of the Board* für ein bis zwei Jahre, bis die Nachfolge abgeschlossen ist.²⁰⁶

Gründe für den Einsatz der Relay Succession: Die Gründe für den Einsatz der Relay Succession und die erhofften Vorteile sind vielfältig. Eines der Hauptmotive besteht in der Möglichkeit für den Nachfolger vom Übergeber zu lernen.²⁰⁷ Der Nachfolger übernimmt zunächst teilweise Verantwortungsbereiche des Übergebers. Er entwickelt seine Fähigkeiten passend zur jeweiligen Führungsaufgabe weiter und erwirbt unternehmensspezifisches Wissen – besonders wenn er als Ex-terner ins Unternehmen einsteigt. Durch den Co-Lead muss er nicht allen Verantwortungsbereichen auf einmal gerecht werden. Vielmehr kann er sich auf wichtige Gebiete zuerst konzentrieren, während der Übergeber die anderen Aufgabenfelder weiterhin abdeckt. Zusätzlich steht der Übergeber als erfahrener Coach zur Verfügung, sodass wichtige Entscheidungen gemeinsam getroffen werden können. Fehlentscheidungen aufgrund mangelnder Erfahrung werden so verringert.²⁰⁸

Häufig bringen externe Nachfolger wichtige und neue Kompetenzen für ein Unternehmen mit.²⁰⁹ Dennoch schaffen sie es selten, die Unternehmensperformance positiv zu beeinflussen.²¹⁰ Die Bewältigung des Nachfolgeprozesses ist überwiegend geprägt von negativen Leistungseffekten. Dies kann durch den Einsatz der

²⁰⁴ Vgl. Naveen 2006, S. 662

²⁰⁵ Vgl. für dies und das Folgende Shen und Cannella 2003, S. 192

²⁰⁶ Vgl. Naveen 2006, S. 663–664 und Fosberg und Nelson 1999, S. 83

²⁰⁷ Vgl. für dies und das Folgende Zhang und Rajagopalan 2004, S. 484

²⁰⁸ Vgl. Shen und Cannella 2003, S. 192

²⁰⁹ Vgl. Karaevli 2007, S. 700

²¹⁰ Vgl. für dies und das Folgende Greiner et al. 2003, S. 1

Relay Succession gemildert werden.²¹¹ Externe Manager können so ihren Nachteil gegenüber internen Nachfolgern²¹² ausgleichen.

Positive Lerneffekte ergeben sich nicht nur für den Nachfolger; die Relay Succession bietet der gesamten Unternehmensorganisation die Möglichkeit, sich auf den Nachfolger einzustellen und von ihm zu lernen.²¹³ Dem Effekt, dass Nachfolger generell Zeit benötigen, um sich in einer Organisation zu etablieren, strategische Veränderungen einzuleiten und die Performance zu beeinflussen,²¹⁴ wird durch eine Relay Succession Rechnung getragen. Weiterhin besteht ein Vorteil der Relay Succession in der Nutzung der Co-Lead-Phase als Probezeit für den Nachfolger.²¹⁵ Ein Unternehmen kann in dieser Phase den Nachfolger und seine erhofften Führungsqualitäten auf Herz und Nieren prüfen. Sollte der Nachfolgekandidat sich dabei als nicht so gut wie erhofft erweisen, kann die Übernahme der alleinigen Unternehmenslenkung mit wenig Risiko gestoppt werden. Der Übergeber ist noch nicht aus dem Unternehmen ausgeschieden und kann es im Zweifel weiterführen. Zusammenfassend stellt die Relay Succession die Möglichkeit dar, den Nachfolgeprozess im Unternehmen aktiv zu managen und negative Störungseffekte für das Unternehmen abzumildern.²¹⁶

Performanceeffekte und Einflussfaktoren der Relay Succession: Die beschriebenen Vorteile der Relay Succession lassen vermuten, dass sie häufig zu guten Performanceergebnissen in den Unternehmen führt.²¹⁷ Dafür spricht, wie Shen und Cannella (2003) zeigen, dass Investoren die Relay Succession bevorzugen und ihre Anwendung mit Bewertungsaufschlägen belohnen.²¹⁸ Ebenso erhöhen formelle Nachfolgeplanungen generell die Wahrscheinlichkeit einer positiven Unternehmensperformance.²¹⁹ Zhang und Rajagopalan (2004) untersuchen solche Effekte für verschiedene Nachfolgeoptionen in großen US-amerikanischen Produktions-

²¹¹ Vgl. Zhang und Rajagopalan 2004, S. 496–497

²¹² Vgl. Gabarro 2007, S. 117

²¹³ Vgl. Zhang und Rajagopalan 2004, S. 484

²¹⁴ Vgl. Giambatista et al. 2005, S. 988

²¹⁵ Vgl. für dies und das Folgende Zhang und Rajagopalan 2004, S. 484

²¹⁶ Vgl. Shen und Cannella 2003, S. 196

²¹⁷ Vgl. Zhang und Rajagopalan 2004, S. 484–485

²¹⁸ Vgl. Shen und Cannella 2003, S. 196

²¹⁹ Vgl. Zajac 1990, S. 227

firmen.²²⁰ Sie kommen zu dem Ergebnis, dass Relay Succession in der Tat die besten Resultate erzielt. Auf der anderen Seite findet Naveen (2006) keine Performanceunterschiede zwischen Firmen, die eine Relay Succession verwenden und solchen, die diese nicht anwenden.²²¹

Die Frage, welche Einflussfaktoren für die Relay Succession wichtig sind und welche Auswirkungen sie haben, ist nicht gut untersucht und verstanden; es gibt nur wenige Veröffentlichungen zu diesem Themengebiet.²²² Hinsichtlich der Bedeutung der Vorperformance, die ein Unternehmen vor der Nachfolge ausweist, scheint Einigkeit zu bestehen: Eine gute Vorperformance erhöht die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Relay Succession.²²³ Das Gegenteil gilt entsprechend für eine schlechte Vorperformance.²²⁴ Überraschend kommen jedoch Zhang und Rajagopalan (2004) zu der Erkenntnis, dass bei schlechter Vorperformance die positive Wirkung der Relay Succession besonders gut ist²²⁵. Dieses Ergebnis überrascht deswegen, weil der Relay-Succession-Prozess in der Regel aus Sorge um die Kontinuität gewählt wird.²²⁶ Dem entsprechend beschreibt Naveen (2006), dass in großen, in breit diversifizierten und in Industrieunternehmen, in denen Humankapital nicht einfach weitergegeben werden kann, die Relay Succession häufiger beobachtet werden kann.²²⁷

Nachteile der Relay Succession sind nahezu nicht untersucht. Cannella und Shen (2001) vermuten entgegen der allgemeinen Meinung, die Relay Succession als gleichmäßigen und ruhigen Nachfolgeprozess ansieht, dass Konflikte und Machtkämpfe während des Co-Leads negative Begleiterscheinungen der Relay Succession sein können.²²⁸

²²⁰ Vgl. für dies und das Folgende Zhang und Rajagopalan 2004, S. 496–497

²²¹ Vgl. Naveen 2006, S. 681

²²² Vgl. Zhang und Rajagopalan 2004, S. 483

²²³ Vgl. Zajac 1990, S. 227 und Zhang und Rajagopalan 2004, S. 496

²²⁴ Vgl. Zhang und Rajagopalan 2004, S. 496

²²⁵ Vgl. Zhang und Rajagopalan 2004, S. 497

²²⁶ Vgl. Santora 2004, S. 159 und Zhang und Rajagopalan 2004, S. 486

²²⁷ Vgl. Naveen 2006, S. 662

²²⁸ Vgl. Cannella A. A. und Shen 2001, S. 266

Zusammenfassend zeigen die genannten Performancestudien, dass die Relay Succession den Nachteil, den externe Nachfolger gegenüber internen Nachfolgern haben, mindestens ausgleichen kann.

Übergreifende Bewertung: Die Relay Succession ist für Großunternehmen bisher nicht vollständig untersucht und verstanden.²²⁹ Eine Betrachtung bei Familienunternehmen oder MBIs hat es bis zum heutigen Tage nicht in nennenswertem Ausmaß gegeben. In der vorliegenden Arbeit geht es darum, die Vor- und Nachteile in Folge einer Relay Succession in Familienunternehmen zu untersuchen. Es soll die Frage beantwortet werden, in welchem Maße sich positive Entwicklungen und Abläufe der Relay Succession auf die Firmenperformance auswirken. Auch geht es darum, die potenziellen Nachteile einer Relay Succession auszuloten. Darüber hinaus besteht das Ziel der Identifizierung und dem Verständnis der entscheidenden Einflussfaktoren auf den Prozess der Relay Succession. Schließlich soll der Fragestellung nachgegangen werden, ob der von Brockhaus (2004) vorgenommene Vergleich der Nachfolgeprozesse in Großunternehmen mit Nachfolgeprozessen in Familienunternehmen²³⁰ auch in diesem Fall zulässig ist.

3.1.2 Top-Management-Team-Forschung

Für die theoretische Beurteilung der Relay Succession und des Co-Leads, bieten sich unter anderem die Erkenntnisse aus dem Gebiet der Top-Management-Team-Forschung an. Das TMT-Forschungsgebiet beschäftigt sich mit den obersten Führungskräften in der Hierarchie, die die Kernverantwortung für die Unternehmenslenkung tragen.²³¹ Die bestehende Analogie zwischen dem TMT eines Großunternehmens und dem Co-Lead innerhalb einer Relay Succession verdeutlichen Hambrick und Cannella (2004).²³² Sie untersuchen die gemeinsame Unter-

²²⁹ Vgl. Finkelstein und Hambrick 1996, S. 175

²³⁰ Vgl. Brockhaus 2004, S. 168

²³¹ Vgl. Carpenter et al. 2004, S. 750

²³² Vgl. für dies und das Folgende Hambrick und Cannella 2004, S. 959 und Carpenter et al. 2004, S. 767

nehmensführung von CEO und COO im Hinblick auf verschiedene Aspekte aus der TMT-Forschung.

Die Ergebnisse der TMT-Forschung sind für die umfassende Betrachtung der Relay Succession bei MBIs in Familienunternehmen anwendbar, weil die Charakteristiken²³³ und das Verhalten des TMTs die Unternehmensperformance und die gesamte Unternehmensorganisation genauso stark beeinflussen²³⁴ wie Übergeber und Nachfolger im Co-Lead. Carpenter et al. (2004) fordern, die Universalität und Übertragbarkeit der TMT-Forschungsergebnisse bei Untersuchungen in verwandten Gebieten zu prüfen und ein Verständnis dazu zu entwickeln.²³⁵

Innerhalb der TMT-Forschung machen die Beurteilung des Verhaltens und der Zusammenstellung des TMTs einen erheblichen Anteil aus.²³⁶ Beide Punkte bilden wesentliche Aspekte für die Untersuchung in dieser Arbeit. In den folgenden Kapiteln werden deshalb die Erkenntnisse der TMT-Forschung dazu dargestellt und die Bedeutung für die vorliegende Arbeit erläutert.

3.1.2.1 TMT-Verhalten: Konflikte, Konsens und Kohäsion

Das gemeinsame Verhalten des TMTs formt und steuert das Unternehmen. Dabei interagiert das TMT kontinuierlich und trifft in der Regel gemeinsam abgestimmte Entscheidungen.²³⁷ Die Fähigkeit, dies in einer effizienten Teamarbeit zu erledigen, kann über die Performance eines Unternehmens entscheiden. Das Verhalten des TMTs ist wesentlich durch Konflikte²³⁸, Kohäsion und Konsens²³⁹ bestimmt.

Konflikte im TMT: Eisenhardt et al. (1997) beschreiben, dass das TMT typischerweise Situationen mit hoher Unsicherheit und entscheidender Bedeutung für das Unternehmen zu meistern hat. Diese Situationen bringen Uneinigkeit, Auseinan-

²³³ Vgl. Ensley et al. 2002, S. 366

²³⁴ Vgl. Carpenter et al. 2004, S. 751

²³⁵ Vgl. Carpenter et al. 2004, S. 749

²³⁶ Vgl. Hambrick 2007, S. 335

²³⁷ Vgl. für dies und das Folgende Eisenhardt et al. 1997, S. 42

²³⁸ Vgl. für dies und das Folgende Ensley et al. 2002, S. 368–372

²³⁹ Vgl. Kellermanns et al. 2005, S. 722

dersetzungen, Diskussionen und Widerspruch mit sich; das führt zu Konflikten im TMT.²⁴⁰ Die Parallelität des Konfliktthemas für Führungsnachfolgen in Unternehmen ist offensichtlich.²⁴¹ Dennoch gibt es in der Forschung unterschiedliche Sichtweisen.²⁴² Einige Forscher sehen eine negative Auswirkung von Nachfolgen und damit verbunden das Auftreten zahlreicher Konflikte in einem Unternehmen als zentralen Punkt an.²⁴³ Andere zeigen, dass ein Nachfolgeprozess Konflikte in Organisationen reduzieren kann.²⁴⁴

Untersuchungen haben erwiesen, dass Konflikte multidimensionale Phänomene sind.²⁴⁵ Sie können sowohl positive als auch negative Auswirkungen mit sich bringen.²⁴⁶ Die positive Konfliktform wird häufig als kognitiver Konflikt beschrieben.²⁴⁷ In einem kognitiven Konflikt konzentriert sich das Team auf eine gemeinsame aufgabenorientierte Problemlösung und beschäftigt sich in gewinnbringender Form mit anderen Sichtweisen.²⁴⁸ So wird eine breitere Palette an Lösungsmöglichkeiten erschlossen. Diese Art des Konflikts ist im TMT nahezu unumgänglich; denn jedes Teammitglied betrachtet und interpretiert die Umwelt – wie natürlich jeder Mensch – aus einer persönlichen Sicht.²⁴⁹ Wegen solcher unterschiedlichen Wahrnehmungen im Team erhöhen kognitive Konflikte die Entscheidungsqualität. Die gemeinsame Bewertung und Entschlussfindung aus mehreren Alternativen ist im Allgemeinen der isolierten Entscheidungsfindung eines Einzelnen überlegen.²⁵⁰

Weiterhin zeigen Studien zum positiven Nutzen von Konflikten, dass extrem risikante Entscheidungen seltener getroffen werden.²⁵¹ Innovative Lösungen kommen häufiger zum Tragen. Die kognitive Konfliktform ist in der Lage, unterschiedliche

²⁴⁰ Vgl. für dies und das Folgende Eisenhardt et al. 1997, S. 43

²⁴¹ Vgl. Handler und Kram 1988, S. 378

²⁴² Vgl. Davis und Harveston 1999, S. 311

²⁴³ Vgl. Harvey und Evans 1995, S. 10–11

²⁴⁴ Vgl. Guest 1962, S. 47

²⁴⁵ Vgl. Pinkley 1990, S. 124

²⁴⁶ Vgl. Amason 1996, S. 127

²⁴⁷ Vgl. Ensley et al. 2002, S. 366

²⁴⁸ Vgl. für dies und das Folgende Amason 1996, S. 127

²⁴⁹ Vgl. für dies und das Folgende Mitroff 1982, S. 375

²⁵⁰ Vgl. Schweiger und Sandberg 1989, S. 40

²⁵¹ Vgl. für dies und das Folgende Cosier und Dalton 1990, S. 87–90

Talente positiv miteinander zu vereinen, sie ist Katalysator für Kreativität und gegenseitiges Verständnis.²⁵²

Die negative Seite von Konflikten wird oft als die emotionale und dysfunktionelle Konfliktform beschrieben.²⁵³ Sie trifft häufig dann auf, wenn fehlende Zustimmung in einer Sachfrage als persönliche Kritik wahrgenommen wird.²⁵⁴ Dies kann zu einer hochgradig emotionalen Auseinandersetzung führen. Entsteht aus einer sachlichen Debatte heraus Kritik, wird nicht selten ein politisch motivierter Hintergrund unterstellt, dass nämlich ein TMT-Mitglied auf Kosten eines anderen Einfluss gewinnen will.²⁵⁵ Diese Form des Konflikts mündet oft in Verärgerung, Frustration, und Irritation.²⁵⁶ Negative und emotionale Konflikte ergeben sich meistens aus den persönlichen, zwischenmenschlichen Beziehungen der Beteiligten.²⁵⁷

Aus dieser Beschreibung der gegensätzlichen kognitiven und dysfunktionellen Konfliktformen wird deutlich, wie nah beieinander die beiden Phänomene in der Realität auftreten²⁵⁸. Die positive Konfliktform kann schnell in die negative umschlagen.²⁵⁹ Dem zugrunde liegt die Tatsache, dass niemand es wirklich mag, kritisiert zu werden.²⁶⁰ Dadurch kann auch konstruktives Feedback zu emotionalen Missstimmungen führen. Dazu kommt, dass Menschen nur schwer die rationalen Beweggründe ihrer Argumente anderen vermitteln können.²⁶¹ So erscheint es natürlich, hinter vielen kognitiven Konflikten negative Motive zu vermuten und sie als persönliche Attacken einzuordnen.²⁶² Auch sehr aufgabenorientierten Führungsteams, die versuchen kognitive Konflikte positiv und lösungsorientiert zu nut-

²⁵² Vgl. Ensley et al. 2002, S. 366

²⁵³ Vgl. Amason 1996, S. 129

²⁵⁴ Vgl. für dies und das Folgende Brehmer 1976, S. 986

²⁵⁵ Vgl. Eisenhardt und Bourgeois 1988, S. 765

²⁵⁶ Vgl. Jehn und Mannix 2001, S. 238

²⁵⁷ Vgl. Jehn 1995, S. 276

²⁵⁸ Vgl. Ensley et al. 2002, S. 369–370

²⁵⁹ Vgl. Ensley et al. 2002, S. 366

²⁶⁰ Vgl. für dies und das Folgende Pelled et al. 1999, S. 7

²⁶¹ Vgl. Brehmer 1976, S. 993

²⁶² Vgl. Ensley et al. 2002, S. 369–370

zen, kann es passieren, dass ihre Bemühungen in emotionalen Konflikten enden.²⁶³ Schwerwiegende Abwärtsspiralen können entstehen.²⁶⁴

Aufgrund der engen Verbindung der beiden Konfliktformen überrascht es nicht, dass Untersuchungen zu den Folgen der gesamten Konfliktthematik unterschiedliche Ergebnisse aufweisen. Kognitive Konflikte verbessern die Entscheidungsprozesse im TMT und führen zu besserer Performance.²⁶⁵ Sie sind für den langfristigen Bestand von Unternehmen unerlässlich²⁶⁶ und führen eine Organisation auf ein höheres Kreativitäts- und Innovationsniveau²⁶⁷. Sie verbessern zudem die Wettbewerbsfähigkeit. Auf der anderen Seite führen negative Konflikte zu schlechterem Entscheidungsverhalten²⁶⁸ und verringern die allgemeine Funktionsfähigkeit des TMTs²⁶⁹. Darunter leidet die Unternehmensperformance.²⁷⁰

Konflikte in Familienunternehmen im Zuge einer Nachfolge: Die Konfliktforschung in Familienunternehmen hat sehr viele Ansätze aus der TMT-Forschung aufgegriffen und verwendet. Familienunternehmen werden generell als konfliktreiche Schauplätze angesehen.²⁷¹ Allgemein werden der schädliche Konfliktcharakter und sein negativer Einfluss hervorgehoben.²⁷² Die Nachfolge in Familienunternehmen wird als ein Ereignis mit sehr viel Konfliktpotenzial gesehen.²⁷³ Häufig werden Konflikte zwischen Übergeber und Nachfolger – meist Vater und Sohn – als sehr bedeutungsvoll angesehen.²⁷⁴ Dreyer und von Schlippe (2008) verdeutlichen, wie aufmerksam Mitarbeiter diesen Prozess von außen verfolgen.²⁷⁵ Auf sie schlagen die Turbulenzen der Nachfolge durch. Konflikte können in der gesamten Unternehmensorganisation entstehen und sich ausbreiten.²⁷⁶ Trotz der vielfach

²⁶³ Vgl. Schweiger et al. 1986, S. 66–68

²⁶⁴ Vgl. Kabanoff 1991, S. 432–435

²⁶⁵ Vgl. Ensley et al. 2002, S. 371–372

²⁶⁶ Vgl. Pondy 1992, S. 260

²⁶⁷ Vgl. für dies und das Folgende Pondy 1992, S. 257

²⁶⁸ Vgl. Pelled 1996, S. 625

²⁶⁹ Vgl. Jehn 1995, S. 275–277

²⁷⁰ Vgl. Ensley et al. 2002, S. 382

²⁷¹ Vgl. Harvey und Evans 1994, S. 331

²⁷² Vgl. von Schlippe und Kellermanns 2008, S. 40

²⁷³ Vgl. von Schlippe und Kellermanns 2008, S. 48

²⁷⁴ Vgl. Levinson 1971, S. 91–92

²⁷⁵ Vgl. für dies und das Folgende Dreyer und von Schlippe 2008, S. 325

²⁷⁶ Vgl. von Schlippe und Kellermanns 2008, S. 49

geäußerten Einschätzung, dass Konflikten im Zuge der Nachfolge eine bedeutende Rolle zukommt, gibt es dazu nur wenige detaillierte Untersuchungen.²⁷⁷

Kohäsion im TMT: Aus den vorherigen Darstellungen der Konflikte im TMT soll nicht der Eindruck entstehen, dass das Verhalten der Führungskräfte im TMT nur durch Konflikte geprägt ist. Überraschenderweise weisen Studien in empirischen Untersuchungen weniger Konflikte im TMT aus, als erwartet wurden.²⁷⁸ Das Gegenteil von Konflikten im TMT wird häufig als Kohäsion im TMT bezeichnet.²⁷⁹ Darunter werden in der Regel die Kräfte zusammengefasst, die die Gruppenmitglieder zueinanderhalten lassen.²⁸⁰ Für Shaw (1976) ist bei der Beschreibung der Kohäsion die Stärke, mit der die Gruppe zueinanderhält und mit der die Gruppenmitglieder voneinander angezogen sind, entscheidend.²⁸¹ Mitglieder von kohäsiven Teams haben eine hohe gegenseitige Affinität, gegenseitiges Vertrauen und hohe Zufriedenheitsniveaus.²⁸² Außerdem verfügen sie über stabile und solide persönliche Beziehungen, die es Ihnen erlauben, miteinander flexibel und effizient zu handeln.²⁸³ Sie müssen nicht ständig Extraarbeit oder -energie für die Funktionserhaltung der Gruppe aufwenden.²⁸⁴ Kohäsive Teams verfügen über implizites gemeinsames Verständnis und Werte und müssen deswegen nicht ständig über zugrundeliegende Prinzipien und Ziele diskutieren.²⁸⁵ Durch diese Gemeinsamkeiten erhöht sich bei ihnen die Wahrscheinlichkeit für erfolgreiche Gruppenarbeit mit nur wenigen Reibungsverlusten.²⁸⁶

Bei diesen idealtypischen Beschreibungen weist Mudrack (1989) jedoch zu Recht darauf hin, dass die eigentliche Messung von Kohäsion sehr schwierig ist und

²⁷⁷ Vgl. Davis und Harveston 1999, S. 311

²⁷⁸ Vgl. Eisenhardt et al. 1997, S. 44

²⁷⁹ Vgl. Shaw 1976, S. 197

²⁸⁰ Vgl. Mullen und Copper 1994, S. 210

²⁸¹ Vgl. Shaw 1976, S. 197

²⁸² Vgl. O'Reilly et al. 1989, S. 33–34

²⁸³ Vgl. Ensley et al. 2002, S. 368–372

²⁸⁴ Vgl. Smith et al. 1994, S. 432

²⁸⁵ Vgl. Ensley et al. 2002, S. 368–372

²⁸⁶ Vgl. Ensley et al. 2002, S. 368–372

dass wegen der bemerkenswerten Vielfalt von unterschiedlichen Messmethoden, Studienergebnisse nur vorsichtig miteinander verglichen werden dürfen.²⁸⁷

Es gibt zahlreiche Studien, die den Effekt von Kohäsion auf Performance untersuchen.²⁸⁸ Die angesprochenen Mess- und Definitionsprobleme führen zu unterschiedlichen Ergebnissen.²⁸⁹ Viele Forscher vermuten, dass kohäsive Teams Vorteile genießen und daraus eine erhöhte Performance erzielen.²⁹⁰ Verschiedene übergreifende Kohäsionsstudien kommen zu unterschiedlichen Gesamtbildern. Steiner (1972) stellt fest, dass es keine Anzeichen für eine positive Korrelation von Gruppenergebnissen und Kohäsion gibt.²⁹¹ Dem entgegen folgern Summers et al. (1988) in ihrer Gesamtbetrachtung, dass Kohäsion die Produktivität erhöht.²⁹² Neuere Zusammenfassungen bestätigen den positiven Zusammenhang von Kohäsion und Performance.²⁹³ Letztlich wird Kohäsion allgemein als ein möglicher Indikator der Gruppenperformance verwendet.²⁹⁴

²⁸⁷ Vgl. Mudrack 1989, S. 775

²⁸⁸ Vgl. Ensley et al. 2002, S. 368–372

²⁸⁹ Vgl. Mullen und Copper 1994, S. 211

²⁹⁰ Vgl. Ensley et al. 2002, S. 368–372

²⁹¹ Vgl. Steiner 1972, S. 33

²⁹² Vgl. Summers et al. 1988, S. 631

²⁹³ Vgl. Mullen und Copper 1994, S. 222 und Gully et al. 1995, S. 512–514 und Evans und Dion 1991, S. 180

²⁹⁴ Vgl. Mullen und Copper 1994, S. 210

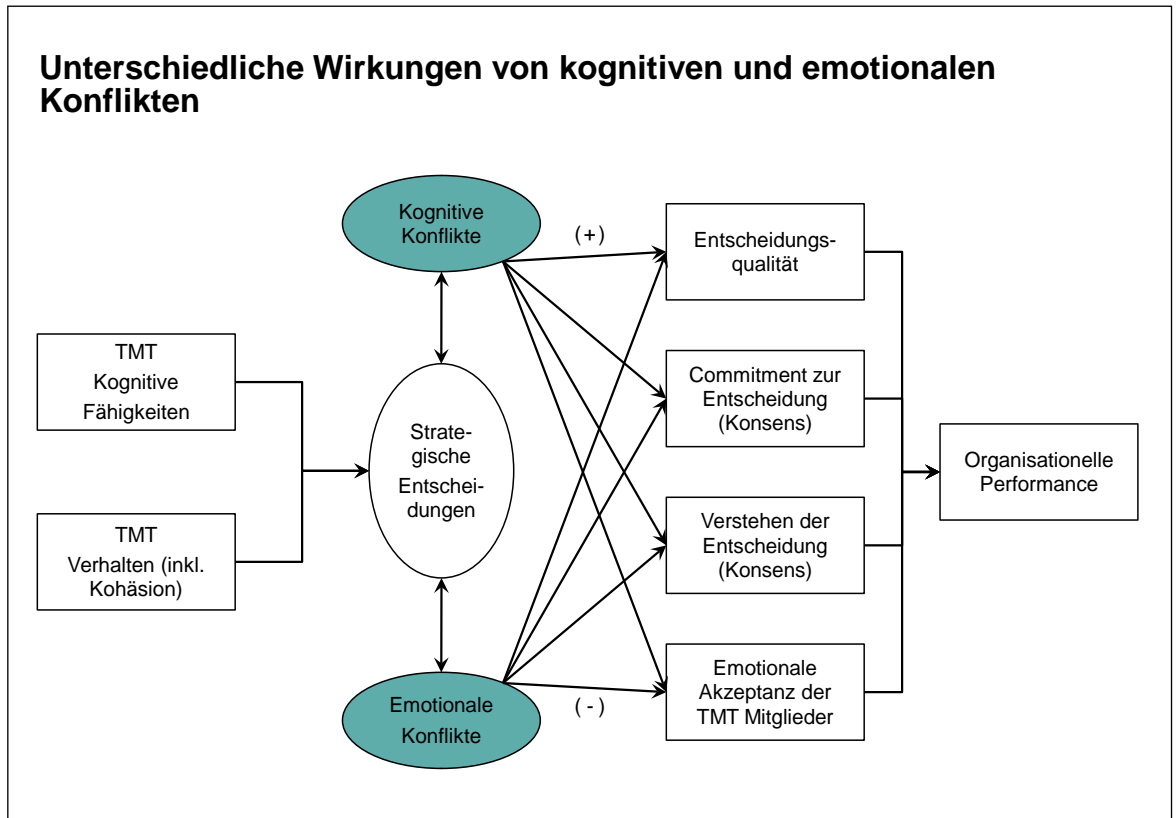


Abbildung 3-3: Konfliktmodell für strategische Entscheidungen

Quelle: Amason (1996), S. 128

Die zentrale Wirkweise der Kohäsion für die Performance besteht im TMT in der Bewältigung von Konflikten. Kohäsion kann die Bindekraft sein, die ein Team genau dann zusammenschweißt, wenn negative Kräfte, wie eben emotionale Konflikte, das Team unter Druck setzen.²⁹⁵

Wie beschrieben treten emotionale und kognitive Konflikte häufig zusammen auf.²⁹⁶ Vor allem die eigentlich positiven kognitiven Konflikte lösen die negativen emotionalen Konflikte aus.²⁹⁷ Ensley et al. (2002) beschreiben, dass nicht kohäsiv orientierte Teammitglieder mit abweichenden fundamentalen Werten häufig unterschiedliche Überzeugungen, Verständnisse und Prioritäten zu Sachfragen und Entscheidungen haben.²⁹⁸ Dies begünstigt wiederum das Entstehen von emotionalen Konflikten. Umgekehrt führen in kohäsiven Teams die Kooperation und das

²⁹⁵ Vgl. Ensley et al. 2002, S. 368–372

²⁹⁶ Vgl. Ensley et al. 2002, S. 380

²⁹⁷ Vgl. Jehn 1994, S. 233

²⁹⁸ Vgl. für dies und das Folgende Ensley et al. 2002, S. 368–372

gemeinsame Verständnis zur besseren Nutzung von kognitiven Konflikten, bei gleichzeitiger Reduzierung der emotionalen Konflikte.²⁹⁹ Das begünstigt die gesamte Unternehmensperformance.³⁰⁰ Das Wirkungsfeld von Konflikt und Kohäsion verdeutlicht das Modell von Amason (1996)³⁰¹, dargestellt in Abbildung 3-3.

Unter welchen genauen Bedingungen Kohäsion besonders zum Tragen kommt und ihre beste Wirkung entfaltet, ist allerdings wenig verstanden.³⁰² Im Zusammenhang mit der Beurteilung von Co-Leads im Zuge einer Relay Succession, erscheinen drei zentrale Forschungsergebnisse von Bedeutung. Kohäsion ist zum einen besonders wertvoll, wenn die Teamarbeit von einer stark interagierenden Gruppenarbeit geprägt ist.³⁰³ Diese für den Erfolg von Sportteams offensichtlich gültige Regel kann auf die Situation von TMTs in der Wirtschaft übertragen werden. Zum zweiten ist der Effekt von Kohäsion in kleinen Gruppen wirksamer als in großen Gruppen.³⁰⁴ Schließlich ist das kohäsive Verhalten umso hilfreicher, je komplexer und unsicherer Aufgaben und Probleme im Team sind.³⁰⁵

Konsens im TMT: Die Untersuchungen zum Verhalten des TMTs betrachten neben Konflikt und Kohäsion den Konsens.³⁰⁶ In den 60er Jahren wurde das Thema Konsens in der strategischen Managementliteratur aufgenommen,³⁰⁷ vornehmlich mit Bezug auf das TMT³⁰⁸. Doch fehlt eine genaue Definition von Konsens; das Verständnis in entsprechenden Studien ist nicht einheitlich.³⁰⁹ Meistens wird Konsens jedoch in der TMT-Forschung über den Grad der Einigkeit in strategischen Fragestellungen definiert.³¹⁰ Somit steht Konsens hier für ein gemeinsames Ver-

²⁹⁹ Vgl. Ensley et al. 2002, S. 368–372

³⁰⁰ Vgl. Mullen und Copper 1994, S. 210

³⁰¹ Vgl. Amason 1996, S. 128

³⁰² Vgl. Mullen und Copper 1994, S. 210

³⁰³ Vgl. für dies und das Folgende Mullen und Copper 1994, S. 224

³⁰⁴ Vgl. Mullen und Copper 1994, S. 213

³⁰⁵ Vgl. Ensley et al. 2002, S. 368–372

³⁰⁶ Vgl. Knight et al. 1999, S. 448

³⁰⁷ Vgl. Kellermanns et al. 2005, S. 720–723

³⁰⁸ Vgl. Homburg et al. 1999, S. 340

³⁰⁹ Vgl. Rapert et al. 2002, S. 302

³¹⁰ Vgl. Homburg et al. 1999, S. 340

ständnis in der Unternehmenslenkung.³¹¹ Früher wurde Konsens häufig synonym mit den Begriffen „Zustimmung“ und „Kohäsion“ benutzt.³¹²

Konflikt und Kohäsion sind Gruppenprozesse, die zu Konsens im TMT führen können.³¹³ Die Auswertung der einschlägigen Literatur ergibt, dass Konflikt und Konsens eng miteinander verbunden werden.³¹⁴ So ist es naheliegend, dass auch in der Konsensforschung die Auswirkung auf die Unternehmensperformance untersucht wird.³¹⁵ Generell wird eine positive Beziehung zwischen Konsens und Unternehmensperformance erwartet,³¹⁶ weil Konsens die Kooperation der Organisation verbessert³¹⁷. Die gefunden Ergebnisse sind jedoch nicht konsistent.³¹⁸ Rapert et al. (2002) können in ihrer Untersuchung zeigen, dass von Konsens das Unternehmen profitiert, weil sich funktionelle und organisatorische Performance verbessern.³¹⁹ Dahingegen finden neben anderen West und Schwenk (1996) keinerlei Beziehung zwischen Konsens und Unternehmensperformance.³²⁰

Die unterschiedlichen Performanceergebnisse überraschen nicht. Es kann vermutet werden, dass Konsenssituationen die beiden Konfliktarten, positive und negative, unterschiedlich stark beeinflussen. Möglicherweise werden die negativen emotionalen Konflikte verhindert, doch kann das zur Folge haben, dass die notwendigen positiven und kognitiven Konflikte ebenfalls ausbleiben.

Die Konsensforschung betrachtet neben der Unternehmensperformance weitere Effekte im TMT. Konsens führt zu strategischem Commitment innerhalb des Teams,³²¹ das sich an die gemeinsam getroffenen Entscheidungen deutlicher gebunden fühlt³²². Höhere Zufriedenheit in der Gruppe kann nachgewiesen werden.

³¹¹ Vgl. Kellermanns et al. 2005, S. 720–723

³¹² Vgl. Kellermanns et al. 2005, S. 720

³¹³ Vgl. Knight et al. 1999, S. 448

³¹⁴ Vgl. Knight et al. 1999, S. 451

³¹⁵ Vgl. Kellermanns et al. 2005, S. 720

³¹⁶ Vgl. Homburg et al. 1999, S. 339

³¹⁷ Vgl. Kellermanns et al. 2005, S. 720

³¹⁸ Vgl. Homburg et al. 1999, S. 339

³¹⁹ Vgl. Rapert et al. 2002, S. 308

³²⁰ Vgl. West und Schwenk 1996, S. 575

³²¹ Vgl. Dooley et al. 2000, S. 1250–1251

³²² Vgl. für dies und das Folgende Knight et al. 1999, S. 448

Somit ergibt sich größerer Gruppenzusammenhalt, bessere Kooperation und höhere Wahrscheinlichkeit, auch in Zukunft wichtige Entscheidungen im Konsens zu treffen.³²³

Für die Beurteilung der Relay Succession in einer Nachfolgesituation ist noch ein anderes Ergebnis der Konsensforschung interessant. Einige Untersuchungen betonen ausdrücklich die Bedeutung der individuellen Unternehmenssituation und die Begleitumstände für die Konsenswirkung. Priem (1990) vermutet, dass je nach Marktdynamik hoher Konsens mehr oder weniger entscheidend ist.³²⁴ Verschiedene Unternehmensstrategien erfordern ebenfalls unterschiedlichen Konsenslevel.³²⁵ Bei einer Differenzierungsstrategie ist ein hoher Konsensgrad erfolgversprechender, weil mehrere Elemente zur Übereinstimmung geführt werden müssen.³²⁶ Low-Cost-Strategien hängen von wirksamen Kostensenkungsmaßnahmen ab, die in der Regel mit geringerem Konsenslevel durchsetzbar sind. In turbulenten Marktzeiten erweist sich das Streben nach umfassendem Konsens als zeitkritisch und muss gegenüber der raschen Reaktion auf die Marktbedingungen nachrangig behandelt werden.³²⁷

Übergreifende Beurteilung: Der Themenkomplex Konflikte, Kohäsion und Konsens der TMT-Forschung lässt sich mit ähnlicher Bedeutung im Co-Lead bei der Relay Succession wiederfinden. Wie weit die beschriebenen Effekte und Sachverhalte auf die Relay Succession zutreffen, bedarf ausführlicher Prüfung. Der Einfluss von Konflikten im TMT ist gut verstanden,³²⁸ in Familienunternehmen hingegen nur wenig untersucht; die Forschung dazu befindet sich noch im Anfangsstadium³²⁹. Besonders die Auswirkungen von Konflikten im Zuge einer Nachfolge wurden bisher nur unzureichend betrachtet.³³⁰ Davis und Harveston (1999) stellten fest, dass es zum Zeitpunkt ihrer Veröffentlichung keine Studien gab, die analysierten, wel-

³²³ Vgl. Kellermanns et al. 2005, S. 724–725

³²⁴ Vgl. Priem 1990, S. 473–474

³²⁵ Vgl. Homburg et al. 1999, S. 339

³²⁶ Vgl. für dies und das Folgende Homburg et al. 1999, S. 351

³²⁷ Vgl. Homburg et al. 1999, S. 352

³²⁸ Vgl. Eisenhardt et al. 1997, S. 43

³²⁹ Vgl. von Schlippe und Kellermanns 2008, S. 53

³³⁰ Vgl. Davis und Harveston 1999, S. 311

chen Einfluss auf Konflikte innerhalb der Organisation die weitere Anwesenheit des Gründers nach der Nachfolge gehabt hat.³³¹

Für die vorliegende Arbeit ergibt sich daraus die Fragestellung, wie bedeutsam Konflikte in der Relay Succession sind. Es ist zu klären, ob von positiven kognitiven Konflikten im Co-Lead profitiert werden kann oder ob die negativen Konfliktseiten dominieren. Eddleston und Kellermanns (2007) fordern dazu passend Untersuchungen, wie emotionale und persönliche Konflikte während eines Nachfolgeprozesses verhindert werden können.³³² Ebenso interessant ist, wie die Unternehmensorganisation und unterschiedliche Stakeholder betroffen sind. Weiterhin ist die genaue Rolle der Kohäsion bei der Relay Succession zu klären. Es gilt die Vermutung, dass ihr eine entscheidende Rolle bei der Kontrolle der Konflikteffekte im Co-Lead zukommt, zu bestätigen. Auch in diesem Fall sind Wirkung der Kohäsion, beeinflussende Begleitumstände und Faktoren, die sie bestimmen und auslösen wenig verstanden.³³³ Dieselben Fragen sind zur Bedeutung des Konsenses während der Relay Succession offen; auch hier müssen die maßgeblichen Einflussfaktoren in geeigneten Untersuchungsprojekten ermittelt werden³³⁴.

Zusätzlich ist der Zeitverlauf der beschriebenen Faktoren interessant. Die Relay Succession und der Co-Lead aus Übergeber und Nachfolger sind ein temporäres Gebilde. Studien zeigen, dass Kohäsion dazu tendiert, über längere Zeit gleich zu bleiben; Konfliktpotenzial jedoch verhält sich kurzfristig stark schwankend.³³⁵ Es ist ungeklärt, wie sich Konsens über die Zeit verhält und verändert.³³⁶ Carpenter (2002) zeigt, dass sich die Beziehungen innerhalb des TMTs über die Zeit signifikant verändern.³³⁷ Gmelch (2000) beschreibt, dass Nachfolger in der anfänglichen Übernahmephase nur wenige Dinge verändern, später jedoch häufiger und deutlicher Wandel einleiten.³³⁸ Auch Gabarro (1985, Nachdruck 2007) untersucht die

³³¹ Vgl. Davis und Harveston 1999, S. 311

³³² Vgl. Eddleston und Kellermanns 2007, S. 546

³³³ Vgl. Mullen und Copper 1994, S. 210

³³⁴ Vgl. Homburg et al. 1999, S. 344–345

³³⁵ Vgl. Ensley und Pearce 2001, S. 146

³³⁶ Vgl. Kellermanns et al. 2005, S. 733

³³⁷ Vgl. Carpenter 2002, S. 281

³³⁸ Vgl. Gmelch 2000, S. 75

Anzahl von vorgenommenen Veränderungen durch Nachfolger.³³⁹ Abbildung 3-4 illustriert seine ermittelte Häufigkeit von Änderungsmaßnahmen in unterschiedlichen Phasen.

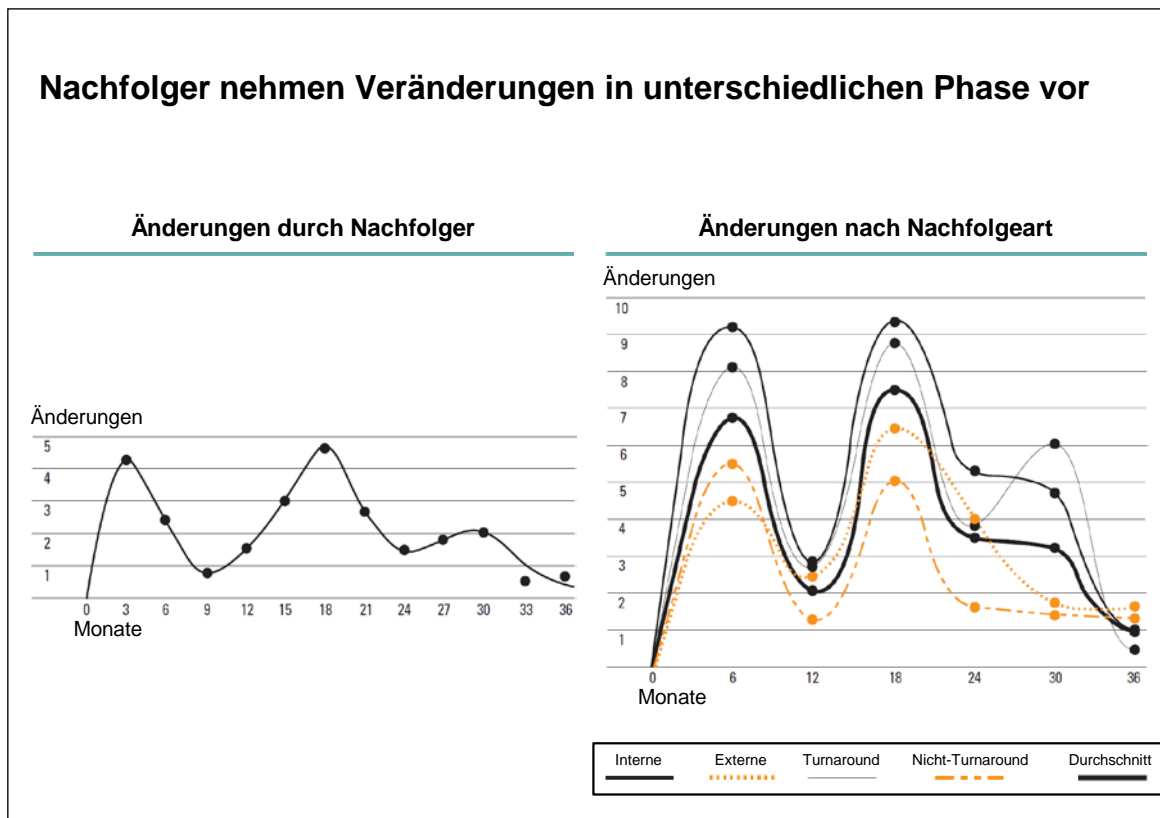


Abbildung 3-4: Änderungen durch Nachfolger

Quelle: Zusammenfassende Darstellung von Gabarro (1985, Nachdruck 2007), S. 108 - 109

Jede Entscheidung über Veränderung kann zwischen Übergeber und Nachfolger potenziell zu Konflikten führen. Offen bleibt die Frage, wie der zeitliche Ablauf von Konflikten, Kohäsion und Konsens in der Relay Succession ist und ob mit der Beantwortung auf eine optimale Dauer geschlossen werden kann.

³³⁹ Vgl. Gabarro 2007, S. 108

3.1.2.2 TMT-Zusammenstellung: Heterogenität, Homogenität und Komplementarität

Ein wichtiger Zweig der TMT-Forschung betrachtet, wie die Zusammenstellung und die persönlichen Eigenschaften der TMT-Mitglieder die Art der Unternehmenslenkung und die Entscheidungsfindung beeinflussen.³⁴⁰ Häufig wird in diesem Forschungsgebiet die Team-Zusammenstellung anhand von demografischen Faktoren analysiert – um auf Heterogenität bzw. Homogenität zu schließen –, und der Einfluss auf die Firmenperformance untersucht.³⁴¹ Heterogenität, häufig auch Diversität genannt, wird in der Regel an der Verteilung von persönlichen Charakteristiken der Gruppenmitglieder festgemacht.³⁴² Die meisten Forscher messen dafür die Variabilität bei verschiedenen demografischen Faktoren.³⁴³ Diese Vorgehensweise basiert auf einer Empfehlung von Hambrick und Mason (1984).³⁴⁴ Sie argumentieren, dass zwar Manager in ihren Entscheidungen maßgeblich von komplexen psychologischen Randbedingungen und Prozessen beeinflusst werden, diese aber – wissenschaftlich gesehen – durch wesentlich einfacher beobachtbare demografische Faktoren approximiert werden können.

Clark (2007) empfiehlt, in Untersuchungen zum TMT die Zusammensetzung und das Verhalten gemeinsam zu analysieren.³⁴⁵ Wenn in Studien die Zusammenhänge zwischen Managementeigenschaften des Teams und möglichen Auswirkungen auf Unternehmensergebnisse ausgewertet werden, werden häufig Verhaltensweisen und Gruppenprozesse im TMT als Mediator berücksichtigt.³⁴⁶ Knight et al. (1999) zeigen, dass demografische Diversität über die beiden wichtigen Gruppenprozesse Konflikt und Einverständnis-Suche (Kohäsion) Einfluss auf den Konsens in einem Team nimmt.³⁴⁷ Heterogenität kann einerseits direkt zu Konflikten füh-

³⁴⁰ Vgl. Nielsen 2010, S. 301

³⁴¹ Vgl. Homburg et al. 1999, S. 345

³⁴² Vgl. Jackson et al. 2003, S. 802

³⁴³ Vgl. Nielsen 2010, S. 306–307

³⁴⁴ Vgl. für dies und das Folgende Hambrick und Mason 1984, S. 196

³⁴⁵ Vgl. Clark und Soulsby 2007, S. 950

³⁴⁶ Vgl. Nielsen 2010, S. 306

³⁴⁷ Vgl. Knight et al. 1999, S. 459

ren,³⁴⁸ andererseits das Entstehen von Konsens verhindern³⁴⁹. Solche Erkenntnisse machen deutlich, wie sinnvoll es ist, in Untersuchungen des TMTs Verhalten und Zusammenstellung gleichzeitig zu berücksichtigen.

Nielsen (2010) analysiert die Häufigkeit, mit der demografische Faktoren und individuelle Charaktereigenschaften von Teammitgliedern zur Beurteilung der Heterogenität herangezogen werden.³⁵⁰ Am häufigsten wird die Heterogenität anhand der unterschiedlichen funktionalen Hintergründe beurteilt. Danach folgen Dauer der Teamzugehörigkeit, Alter, Ausbildung, Dauer der Firmenzugehörigkeit und Elitzugehörigkeit.

Untersuchungen, die den Zusammenhang zwischen TMT-Zusammenstellung und Unternehmensperformance analysieren, unterstellen, dass die Heterogenität eines Teams die Quelle für vielfältiges Denken darstellt.³⁵¹ Das kann die Basis für eine grundsätzlich bessere Performance des Teams sein. Die Begründung dafür wird darin gesehen, dass einfach eine breitere Palette unterschiedlicher strategischer Lösungsansätze zur Verfügung steht und angewendet werden können. Eine solche Betrachtung stützt sich auf die Komplementarität von unterschiedlichen Hintergründen und den daraus resultierenden Möglichkeiten, Schwächen gegenseitig auszubügeln.³⁵²

Dementgegen kann es natürlich auch sein, dass Teams besonders dann gut zusammenarbeiten und erfolgreich sind, wenn ihre Hintergründe sehr ähnlich sind und die Mitglieder gut zueinanderpassen.³⁵³ In dieser Hinsicht arbeiten die Wissenschaftler offenbar mit zwei unterschiedlichen Auffassungen von Komplementarität.³⁵⁴ Mello und Ruckes (2006) bestätigen in ihrer Analyse die zuerst beschriebene Vorstellung.³⁵⁵ Sie führen aus, dass heterogene Teams effizienter als homogene Teams arbeiten, weil sie Informationen mit einem breiteren Verständnis ver-

³⁴⁸ Vgl. Zenger und Lawrence 1989, S. 354

³⁴⁹ Vgl. Homburg et al. 1999, S. 345

³⁵⁰ Vgl. für dies und das Folgende Nielsen 2010, S. 308

³⁵¹ Vgl. für dies und das Folgende Nielsen 2010, S. 306–307

³⁵² Vgl. Krishnan et al. 1997, S. 364

³⁵³ Vgl. Michel und Hambrick 1992, S. 16

³⁵⁴ Vgl. Krishnan et al. 1997, S. 361–362

³⁵⁵ Vgl. für dies und das Folgende Mello und Ruckes 2006, S. 1038

arbeiten und zu umfassenderen strategischen Beurteilungen kommen. Es ist jedoch zu erkennen, dass die gesamte Forschung zu Heterogenität im TMT sehr unterschiedliche Resultate liefert³⁵⁶. Manche Studien finden einen positiven Zusammenhang zwischen Heterogenität und Unternehmensperformance,³⁵⁷ einige finden überhaupt keine Verbindung³⁵⁸ und andere schließlich erkennen eine negative Abhängigkeit³⁵⁹. So kommt es auch wenig überraschend zu der Erkenntnis, dass es keine optimale TMT-Zusammenstellung gibt, es vielmehr auf die individuelle Situation ankommt.³⁶⁰ Obwohl Studien diesen Aspekt bisher nicht ausreichend betrachtet haben, gibt es einige Forschungsergebnisse dazu:³⁶¹ Bei einer hohen Unsicherheit und Instabilität in den Umweltbedingungen des Unternehmens erzielen heterogene Teams eine bessere Performance als homogene Teams,³⁶² wohingegen in stabileren Kontextbedingungen homogene Teams das bessere Ergebnis erreichen.³⁶³ Heterogene Teams haben Vorteile vor allem in komplexen Bedingungen mit ehrgeizigen Zielen³⁶⁴ und in dynamischen, sich schnell verändernden Umweltbedingungen³⁶⁵.

Übergreifende Beurteilung: Die aktuell vorliegenden Forschungsergebnisse zur TMT-Zusammenstellung zeigen wichtige Erkenntnisse für die Unternehmenslenkung in einem Team. Wegen der Parallelität zu Co-Leads in einer Relay Succession lassen sich damit Analysen der Verhaltensweisen im Zusammenspiel von Übergeber und Nachfolger ableiten. Gleichzeitig lässt sich erkennen, dass die jeweiligen Umwelt- und Unternehmensbedingungen in die Analyse miteinbezogen werden müssen.

Bei der Übertragung der Ergebnisse aus der TMT-Forschung (Verhaltensweisen und Zusammenstellung) auf die vergleichbare Situation des Co-Leads innerhalb

³⁵⁶ Vgl. Nielsen 2010, S. 301

³⁵⁷ Vgl. Carpenter 2002, S. 280–281

³⁵⁸ Vgl. West und Schwenk 1996, S. 575

³⁵⁹ Vgl. Michel und Hambrick 1992, S. 29–32

³⁶⁰ Vgl. Hmieleski und Ensley 2007, S. 867 und Homburg et al. 1999, S. 345

³⁶¹ Vgl. Nielsen 2010, S. 304–305

³⁶² Vgl. Keck 1997, S. 153 und Hambrick et al. 1996, S. 680–681

³⁶³ Vgl. Hmieleski und Ensley 2007, S. 867 und Lumpkin und Dess 1995, S. 1403

³⁶⁴ Vgl. Greening und Johnson 1996, S. 43–44

³⁶⁵ Vgl. Lumpkin und Dess 1995, S. 1403

der Relay Succession gilt es jedoch vorsichtig zu sein und Besonderheiten zu berücksichtigen, auf die auch in der aktuellen Forschung hingewiesen werden. Neuere Untersuchungen zeigen nämlich, dass auch nationale Besonderheiten einen Einfluss auf CEOs haben;³⁶⁶ dies ist sogar für das ganze TMT gültig³⁶⁷. Der überwiegende Anteil der veröffentlichten TMT-Studien bezieht sich auf US-amerikanische Großunternehmen.³⁶⁸ Nur wenige wurden in anderen Ländern durchgeführt. Länderübergreifenden Studien sind sehr selten. Deswegen können für eine Analyse von Fallstudien in deutschen Unternehmen verallgemeinernde Rückschlüsse aus bisherigen Forschungserkenntnissen nur vorsichtig vorgenommen werden.

Weiterhin ist die Beurteilung von Heterogenität zwischen Gruppenmitgliedern auf Basis von einzelnen demografischen Faktoren problematisch. Miller et al. (1998) beschreiben, dass eine solche Approximation nicht sehr gut passt.³⁶⁹ Deswegen wäre es besser zu versuchen, die Heterogenität innerhalb einer Führungsgruppe unter mehr Aspekten der unterschiedlichen Persönlichkeiten zu beurteilen.³⁷⁰ Kilduff et al. (2000) nennen eine derartig übergreifend beurteilte Heterogenität auch kognitive Diversität und bestätigen den hohen Einfluss auf Gruppenprozesse und -performance.³⁷¹

Diese Punkte müssen in dieser Arbeit berücksichtigt werden. Bei der Beurteilung des Co-Leads im Rahmen einer Relay Succession geht es darum herauszufinden, wie die Zusammenstellung von Übergeber und Nachfolger den Erfolg der Nachfolge beeinflusst. Es soll analysiert werden, woraus sich eine geeignete Zusammenstellung ergibt. Dafür ist zusätzlich wichtig zu verstehen, welche Rolle die individuellen Umweltbedingungen für die Relay Succession spielen.

³⁶⁶ Vgl. Crossland und Hambrick 2007, S. 783

³⁶⁷ Vgl. Nielsen 2010, S. 310

³⁶⁸ Vgl. für dies und das Folgende Nielsen 2010, S. 304–305

³⁶⁹ Vgl. Miller et al. 1998, S. 39–40

³⁷⁰ Vgl. Nielsen 2010, S. 306–307

³⁷¹ Vgl. Kilduff et al. 2000, S. 31

3.1.3 Organisationelles Lernen in Verbindung mit Nachfolge

Wenn im Zuge einer Nachfolge ein neuer Unternehmenslenker das Steuer übernimmt, benötigt er Zeit, um zu lernen und sich in das Unternehmen zu integrieren.³⁷² Für ihn geht es darum, spezifische Fähigkeiten und Wissen aufzubauen und die Kultur des Unternehmens kennenzulernen.³⁷³ Daneben hat eine Nachfolge fundamentalen Einfluss auf das gesamte TMT und kann dort das genutzte Wissen, die vorhandenen Fähigkeiten und den gegenseitigen Umgang miteinander verändern.³⁷⁴ Die Mitarbeiter sind von den Veränderungen und den Lernprozessen in der Unternehmensführung im Zuge einer Nachfolge ebenfalls betroffen.³⁷⁵ Lernprozesse und Wissensveränderungen erstrecken sich durch die gesamte Firma.³⁷⁶ Diese Phänomene sind Prozesse des „Organisationellen Lernens“, welche für die Beurteilung von Führungsnachfolgen relevant sind.³⁷⁷ Zhang und Rajagopalan (2004) zeigen, dass die Relay Succession Lerneffekte beeinflusst, sie betonen in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit von lerntheoretischen Aspekten.³⁷⁸ Giambatista et al. (2005) rufen im Einklang dazu auf, die Theorie des Organisationellen Lernens mit Nachfolgeuntersuchungen zu verknüpfen.³⁷⁹ Im Folgenden soll deshalb auf diese Theorie in Verbindung mit den Nachfolgeprozessen in Unternehmen eingegangen werden. Dabei orientiert sich die vorliegende Untersuchung hauptsächlich am Gerüst, das Crossan et al. (1999) aufgestellt haben³⁸⁰ und welches in einigen Nachfolgestudien angewendet wurde³⁸¹.

Crossan et al. (1999) beschreiben, dass Organisationelles Lernen zum Zeitpunkt ihrer Veröffentlichung zwar seit über 30 Jahren in der Forschung untersucht wur-

³⁷² Vgl. Rowe et al. 2005, S. 217

³⁷³ Vgl. Rowe et al. 2005, S. 202

³⁷⁴ Vgl. Virany et al. 1992, S. 72

³⁷⁵ Vgl. Buozite-Rafanaviciene et al. 2009, S. 65

³⁷⁶ Vgl. Boal und Hooijberg 2000, S. 517

³⁷⁷ Vgl. Wulf und Stubner 2008a, S. 32 und Virany et al. 1992, S. 72

³⁷⁸ Vgl. Zhang und Rajagopalan 2004, S. 487

³⁷⁹ Vgl. Giambatista et al. 2005, S. 982–983

³⁸⁰ Vgl. Crossan et al. 1999, S. 525

³⁸¹ Vgl. Rowe et al. 2005, S. 201–203

de, es dennoch kein einheitliches Verständnis des Begriffes gab. Das Interesse an diesem Forschungsgebiet nimmt inzwischen stetig zu.³⁸²

Boal et al. (2000) beschreiben, dass Lernen durch Studieren, Machen und Benutzen stattfindet und so ein Verständnis entstehen lässt, warum, wie und wodurch ein Phänomen passiert.³⁸³ Das umfassende Organisationelle Lernen lässt Entscheidungsträger die Zusammenhänge zwischen organisationellen Handlungen und deren Resultaten verstehen.³⁸⁴ Es kann als eines der Hauptmittel für die strategische Neuorientierung von Firmen verstanden werden.³⁸⁵ Crossan et al. (1999) erklären, dass Organisationelles Lernen sich im Spannungsfeld zwischen dem Erlernen von Neuem und dem Nutzen von bereits Erlerntem bewegt.³⁸⁶ Dies findet auf verschiedenen Ebenen im Unternehmen statt, auf der individuellen, der Gruppen- und der Organisationsebene.

Organisationelles Lernen kann als 4-stufiger Prozess beschrieben werden:

1. Einsicht generieren,
2. Interpretieren,
3. Integrieren und
4. Institutionalisieren.

Das gesamte Organisationelle Lernen ist ein iterativer Prozess mit Vorwärts- und Rückwärtsschleifen. In Abbildung 3-5 ist das Modell umfassend dargestellt.

³⁸² Vgl. Crossan et al. 1999, S. 522

³⁸³ Vgl. Boal und Hooijberg 2000, S. 517

³⁸⁴ Vgl. Fiol und Lyles 1985, S. 803 und Levitt und March 1988, S. 319–320

³⁸⁵ Vgl. Crossan et al. 1999, S. 522

³⁸⁶ Vgl. für dies und das Folgende Crossan et al. 1999, S. 523

Der Prozess des Organisationalen Lernens in verschiedenen Unternehmensebenen

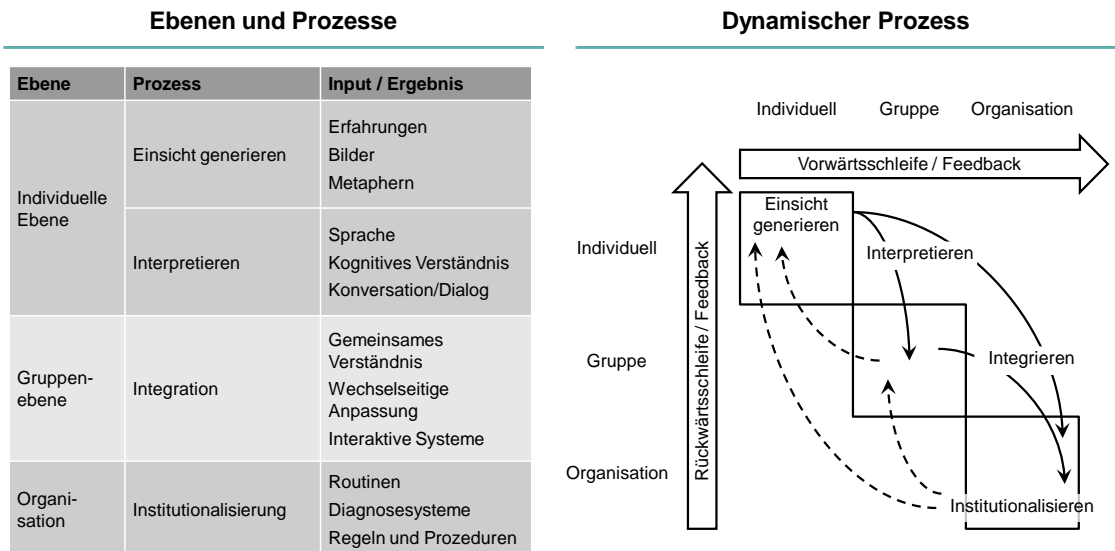


Abbildung 3-5: Organisationelles Lernen

Quelle: Zusammenfassende Darstellung von Crossan et al. (1999), S. 525, 532

Im Folgenden wird auf die einzelnen Ebenen des Modells im Detail eingegangen; die Bedeutung für die handelnden Personen im Nachfolgeprozess wird erklärt.

*Einsicht generieren*³⁸⁷: Einsicht wird durch die häufig unterbewusste Erkennung von Mustern und Möglichkeiten auf Basis des eigenen Erfahrungsschatzes erzeugt.³⁸⁸ Dieser Prozess findet auf der individuellen Ebene statt. Das Unterbewusstsein spielt darin auch eine kritische Rolle. Es ist verantwortlich dafür, dass man plötzlich neue Sachverhalte und Dinge erkennt, für die es vorher kein Verständnis gab. Man muss zwei verschiedene Abläufe unterscheiden. Bei der Verbesserung von Expertenwissen werden immer wieder durchlebte komplexe Sachverhalte und Lösungsstrategien in das implizite persönliche Wissen und den Erfahrungsschatz aufgenommen. Der Experte muss in späteren Situationen nicht

³⁸⁷ Die Darstellung des Prozesses „Einsicht generieren“ basiert auf Crossan et al. 1999, S. 525–528, wenn nicht anders angegeben

³⁸⁸ Vgl. Weick 1995, S. 24–25

mehr Zusammenhänge und Lösungsmöglichkeiten gründlich analysieren, sondern weiß aufgrund seiner Erfahrung spontan, wie er zu reagieren hat. Im Zusammenhang mit Nachfolgen erklärt dieser lange Aufbauprozess von Expertenwissen, warum es so schwer weiterzugeben ist. Dem gegenüber steht die Entstehung von Entrepreneurwissen, das mit Innovation und Veränderung zu tun hat. Wer sein Entrepreneurwissen in einer Organisation aufbaut, erkennt in der Regel neue Verbindungen und Zusammenhänge besser als andere Menschen. Er eröffnet damit Möglichkeiten, an die vorher nicht gedacht wurde.

*Interpretieren*³⁸⁹: Interpretieren ist das Verdeutlichen und Erklären einer Einsicht. Das ist ein natürlicher, persönlicher Prozess, der auch in Gruppen ablaufen kann. Interpretation beginnt häufig nonverbal und endet mit einer ausformulierten Beschreibung des neuen Wissens. Es findet ein Wechsel von der unterbewussten Ebene in das Bewusstsein statt. Durch Interpretieren entwickelt jeder in seinen Tätigkeitsfeldern „kognitive Landkarten des Wissens“.³⁹⁰ Interpretieren bedingt den Dialog, um gemeinschaftliches Handeln auf Basis eines geteilten Verständnisses innerhalb der Gruppe zu erreichen. Eventuelle unterschiedliche Interpretationsweisen bei den Gruppenmitgliedern werden so aufgelöst. Individuelle Interpretationsansätze werden in der Gruppe erkennbar und zu einer gemeinsamen Auffassung von neuen Möglichkeiten geführt.

*Integration*³⁹¹: Im nächsten Schritt, der Integration von neuem Wissen, geht es auf Gruppenebene darum, ein gemeinsames Handeln zu erreichen. Dies geschieht durch anhaltende Kommunikation und gemeinschaftliches Wirken. Durch Anpassung und Abstimmung von Handlungen entwickelt sich ein kollektives Bewusstsein. Der Prozess beginnt ad hoc und informell. Die weitere Entwicklung verläuft jedoch über koordiniertes Handeln zu bestimmten, wiederkehrenden Verhaltensweisen im Unternehmen. So wird der Prozess des Institutionalisierens eingeleitet.

³⁸⁹ Die Darstellung des Prozesses „Interpretieren“ basiert auf Crossan et al. 1999, S. 525–528, wenn nicht anders angegeben

³⁹⁰ Vgl. Huff 1990, S. 262–265

³⁹¹ Die Darstellung des Prozesses „Integration“ basiert auf Crossan et al. 1999, S. 525–529, wenn nicht anders angegeben

*Institutionalisieren*³⁹²: Mit Institutionalisieren von Erlerntem in Unternehmen ist das Ein- und Umsetzen von neuem Wissen in wiederkehrenden Abläufen im Unternehmen gemeint. Institutionalisieren findet auf der Organisationsebene statt. Es unterscheidet sich somit von den Lernprozessen auf individueller und Gruppenebene. Dem zugrunde liegt die Erkenntnis, dass Organisationen mehr als die Ansammlung von Individuen und die Summe deren Wissens darstellen. Durch den Prozess des Institutionalisierens wird das erworbene Wissen über Prozeduren, Regeln oder Strategien unabhängig von einzelnen Individuen langfristig in der Organisation verankert und nutzbar gemacht. Der Einsatz des individuell Gelernten wird mithilfe der Institutionalisierung im Unternehmen optimiert, weil persönliche Einsichten auf lange Zeit integriert werden können. Das gesamte Organisationelle Lernen ist ein zeitintensiver Prozess, in dem die beschriebenen Schritte nicht notwendigerweise linear aufeinander folgen. Vielmehr handelt es sich um iterative Abläufe mit zahlreichen vorwärts und rückwärts gerichteten Feedbackschleifen.

First-Order Learning und Second-Order Learning: Im Forschungsgebiet des Organisationellen Lernens wird die beschriebene Prozesslogik von Crossan et al. (1999) ergänzt durch zwei unterschiedliche Lernformen: „*First-Order Learning*“ und „*Second-Order Learning*“. First-Order Learning beschreibt das inkrementelle kontinuierliche Weiterlernen einer Organisation; es betrifft vor allem etablierte organisatorische Vorgänge.³⁹³ Personen im Unternehmen bauen Erfahrung in den Geschäftsprozessen auf und wie sie sinnvoll in Arbeitsteilung bearbeitet werden.³⁹⁴ Kontinuierliche Verbesserungen können erreicht werden. Second-Order Learning auf der anderen Seite bedeutet das „Verlernen“ von Ansichten und Verhaltensweisen bei gleichzeitigem Ersatz durch fundamental neue Erkenntnisse und Handlungen.³⁹⁵

³⁹² Die Darstellung des Prozesses „Institutionalisieren“ basiert auf Crossan et al. 1999, S. 525–530, wenn nicht anders angegeben

³⁹³ Vgl. Fiol und Lyles 1985, S. 807–808 und Virany et al. 1992, S. 87

³⁹⁴ Vgl. für dies und das Folgende Levitt und March 1988, S. 321

³⁹⁵ Vgl. Bartunek 1984, S. 356

Unter stabilen Bedingungen führt First-Order Learning zu einer Verbesserung der Firmenperformance.³⁹⁶ Die Organisation erhöht ihre Effizienz bei der Bearbeitung ihrer Standard-Geschäftsprozesse.³⁹⁷ In turbulenten Zeiten hingegen, die mit zahlreichen Veränderungen einhergehen, verringert First-Order Learning die Wahrscheinlichkeit, dass eine Organisation die Notwendigkeit für Veränderungen erkennt.³⁹⁸ Es ist zu vermuten, dass im Zuge einer Unternehmensnachfolge mit Relay Succession sich vor allem die Lerneffekte bei dem Nachfolger durch diese Lernform beschreiben lassen. Das betrifft vor allem den Aufbau von spezifischen Unternehmenskenntnissen und die Übernahme von implizitem Wissen des Übergebers. Die Unternehmensorganisation selbst wird diese Lernform ebenfalls durchlaufen. Das geschieht, indem sie den Nachfolger kennenlernt und sich durch seine externe Sicht zu kleinen Verbesserungen im täglichen Ablauf animieren lässt.

Second-Order Learning hingegen ist besonders in Zeiten turbulenter Randbedingungen notwendig.³⁹⁹ Umfassende Änderungen von grundlegenden Annahmen zwingen, neue Wege einzuschlagen.⁴⁰⁰ Dementsprechend erfordert das Second-Order Learning längere Zeiträume. Nachfolge und Veränderungen im Führungsteam stoßen diese Lernform häufig an.⁴⁰¹ Gerade wenn sich etablierte organisationelle Verhaltensweisen als ineffizient erweisen, wird das Überleben eines Unternehmens mit Strategien des Second-Order Learnings erreicht.⁴⁰² Die grundsätzlichen Veränderungen, die ein Nachfolger mitbringt, führt zu einem Second-Order Learning in der Unternehmensorganisation. In verminderter Form findet es auch beim Übergeber statt.

In den Studien und theoretischen Überlegungen, die speziell Lerneffekte im Nachfolgeprozess untersucht haben, wird die Bedeutung des Organisationellen Lernens bestätigt. Die Nachfolge stellt für ein Unternehmen in der Regel eine Störung

³⁹⁶ Vgl. Virany et al. 1992, S. 74–75

³⁹⁷ Vgl. Argyris und Schön 1999, S. 35–36

³⁹⁸ Vgl. Virany et al. 1992, S. 74–75

³⁹⁹ Vgl. Lant und Mezias 1992, S. 63–65

⁴⁰⁰ Vgl. Virany et al. 1992, S. 87

⁴⁰¹ Vgl. Virany et al. 1992, S. 87

⁴⁰² Vgl. Virany et al. 1992, S. 73

mit anfänglich negativen Performanceeffekten dar; erst im Laufe der Zeit kann dies wieder ins Positive gedreht werden.⁴⁰³ Die Theorie des Organisationellen Lernens bietet hierfür die Erklärung, dass der Wissensverlust durch den CEO-Abgang durch einen Lernprozess bei Nachfolger und Organisation ausgeglichen werden muss.⁴⁰⁴ Bei der Beschreibung des Ablaufs der Führungsnachfolge stellt Gabarro (1985, Nachdruck 2007) den Prozess des Lernens in den Mittelpunkt.⁴⁰⁵ Gmelch (2000) bekommt von Managern in einer Umfrage bestätigt, dass sie die wichtigen Fähigkeiten für ihre Führungsaufgabe während der Ausübung erworben haben und nicht durch vorherige Bildung.⁴⁰⁶ Die anfängliche Phase nach einer Führungsübernahme charakterisierten die Befragten durch intensives, nicht steuerbares Lernen.⁴⁰⁷ Sorenson (2000) verdeutlicht, dass es dabei nicht nur auf die Übernahme von Wissen vom Vorgänger ankommt, sondern auch auf den Transfer von persönlichen Beziehungen.⁴⁰⁸ Gabarro (1985, Nachdruck 2007) beobachtet für den gesamten Prozess typische Zeitdauern von ungefähr zwei bis zweieinhalb Jahren.⁴⁰⁹ Das Lernen der Organisation wird durch zwei Faktoren erzwungen: Wenn der Vorgänger das Unternehmen verlässt, müssen viele seiner Funktionen, Aufgaben und organisationellen Aktivitäten im Unternehmen institutionalisiert werden.⁴¹⁰ Gleichzeitig muss die Organisation mit teilweise massiven Veränderungen durch den Nachfolger umgehen (siehe Abbildung 3-4).⁴¹¹ Gmelch (2000) beobachtet zwar, dass am Anfang tendenziell weniger tief greifende Veränderungen vorgenommen werden.⁴¹² Diese Tendenz bestätigt auch Gabarro (1985, Nachdruck 2007).⁴¹³ Zusätzlich erläutert er aber auch, dass sich Lern- und Handlungsphasen häufiger abwechseln und direkt nach dem Eintritt des Nachfolgers beobachtet er

⁴⁰³ Vgl. Boal und Hooijberg 2000, S. 520

⁴⁰⁴ Vgl. Crossan et al. 1999, S. 524–525 und Zhang und Rajagopalan 2004, S. 496–497

⁴⁰⁵ Vgl. Gabarro 2007, S. 106

⁴⁰⁶ Vgl. Gmelch 2000, S. 69

⁴⁰⁷ Vgl. Gmelch 2000, S. 74

⁴⁰⁸ Vgl. Sorenson 2000, S. 140

⁴⁰⁹ Vgl. Gabarro 2007, S. 106

⁴¹⁰ Vgl. Davis und Harveston 1999, S. 320

⁴¹¹ Vgl. Gabarro 2007, S. 106

⁴¹² Vgl. Gmelch 2000, S. 75

⁴¹³ Vgl. Gabarro 2007, S. 106

ein gehäuftes Auftreten von Veränderungen durch den Nachfolger (siehe Abbildung 3-4).⁴¹⁴

Rowe und Cannella (2005) zeigen, dass die Wahrscheinlichkeit für eine Performanceverbesserung höher ist, wenn Nachfolgern mehr Zeit zur Integration in die neue Organisation gegeben wird.⁴¹⁵ Eine kürzere Zeit verringert den Erfolg deutlich messbar.⁴¹⁶ Studien, die speziell zu M&A durchgeführt wurden, kommen ebenfalls zu dem Erkenntnis, dass Unternehmenskäufe am gewinnbringendsten sind, wenn in ihrem Verlauf viel Organisationelles Lernen stattfindet.⁴¹⁷

Übergreifende Bewertung: Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung der Relay Succession geht es auch darum, die Bedeutung des Organisationellen Lernens für den Nachfolger und die betroffene Unternehmensorganisation zu bestätigen. Ein besonderer Fokus liegt auf der beeinflussenden Rolle des Co-Leads. Es soll geklärt werden, in welcher Form Lerneffekte auftreten und ob sowohl First-Order als auch für Second-Order Learning eine Rolle spielen. Ebenfalls stellt der zeitliche Verlauf dieser Effekte eine wichtige Komponente dar. Rowe und Cannella (2005) rufen dazu auf, in Nachfolgestudien besonders den zeitlichen Ablauf zu untersuchen.⁴¹⁸ Buoziute-Rafanaviciene et al. (2009) weisen darauf hin, dass die Reaktionen der Mitarbeiter und der gesamten Organisation auf eine Nachfolge des Unternehmenslenkers in Studien zu wenig Berücksichtigung finden.⁴¹⁹ Möglicherweise ergibt sich aus dem zeitlich unterschiedlichen Verlauf der Lerneffekte auf unterschiedlichen Ebenen auch eine Rückschlussmöglichkeit auf die optimale Dauer einer Relay Succession. Den genannten Forschungshinweisen würde damit Rechnung getragen.

⁴¹⁴ Vgl. Gabarro 2007, S. 108

⁴¹⁵ Vgl. Rowe et al. 2005, S. 198–199

⁴¹⁶ Vgl. Dierickx und Cool 1989, S. 1507–1508

⁴¹⁷ Vgl. Krishnan et al. 1997, S. 371

⁴¹⁸ Vgl. Rowe et al. 2005, S. 214–215

⁴¹⁹ Vgl. Buoziute-Rafanaviciene et al. 2009, S. 68

3.2 Zusammenfassende Beurteilung der theoretischen Grundlagen

Die vorangegangene Analyse der wissenschaftlichen Forschungsfelder zeigt zentrale Aspekte für die Beurteilung der Relay Succession im Zuge eines MBIs auf. Im Folgenden wird noch einmal explizit auf die Wichtigkeit der persönlichen Übereinstimmung zwischen Übergeber und Nachfolger eingegangen vor allem in Hinblick auf die Konfliktthematiken im Co-Lead. Dieser Punkt spielt an vielen Stellen der beschriebenen Forschungsliteratur eine wichtige Rolle.

Weiterhin gilt es abzuwägen, wie weit die dargestellten Ergebnisse aus der wissenschaftlichen Literatur für diese Untersuchung von Bedeutung sind. Die Betrachtung aktueller Forschungsergebnisse fiel bewusst sehr umfassend aus, um neben den Fokusthemen der persönlichen Übereinstimmung im Co-Lead und den Konfliktthemen keine weiteren signifikanten Einflussfaktoren unberücksichtigt zu lassen und dem vollen Umfang der Nachfolgethematik gerecht zu werden. Dabei muss der Unterschied zwischen Groß- und Familienunternehmen berücksichtigt werden. Abschließend geht es in diesem Kapitel darum, die genaue Forschungslücke, mit der sich die vorliegende Untersuchung beschäftigt, aufzuzeigen. Die Forschungsfragen werden weiter detailliert und erklärt.

3.2.1 Bedeutung der persönlichen Übereinstimmung zwischen Übergeber und Nachfolger

In der bisherigen Darstellung kommt an vielen Stellen das Thema der persönlichen Übereinstimmung zwischen Übergeber und Nachfolger vor. Vor allem im Zusammenhang mit dem Co-Lead zwischen Übergeber und Nachfolger scheint es eine bedeutungsvolle Rolle einzunehmen. Doch auch im Zusammenhang mit vielen anderen Bereichen der Relay Succession lässt sich erkennen, wie wichtig die Autoren diese Beziehung einschätzen. Deswegen soll an dieser Stelle noch einmal eine Zusammenfassung der speziellen Bedeutung dieses Punktes erfolgen.

Bei der internen Nachfolge in Familienunternehmen zeigen zahlreiche Studien, wie entscheidend eine positive Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger ist.⁴²⁰ Die Studien beschreiben eine Reihe einzelner Attribute für eine gewinnbringende Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger. Folgende Empfehlungen lassen sich heraus kristallisieren: hohe Kooperativität, gegenseitiger Respekt und Verständnis, sich ergänzendes Verhalten, Vertrauen, Unterstützung und offene ehrliche Kommunikation.⁴²¹ Das deckt sich mit dem allgemein gültigen Bild einer positiven Beziehung. Es lässt sich schlecht auf einzelne, gut messbare Kriterien reduzieren. In dieser Arbeit wird deswegen der Begriff der „persönlichen Übereinstimmung“ als umfassende Beschreibung für die Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger verwendet. Eine gute persönliche Beziehung stellt einen effektiven Wissenstransfer sicher.⁴²² Zusätzlich wird dadurch natürlich ein gemeinsames Verständnis über anzustrebende Unternehmensziele gefördert, was Le Breton-Miller et al. (2004) in einer erfolgreichen Nachfolge für außerordentlich wichtig halten.⁴²³ Diese Autoren kommen auch nach Auswertung von mehr als 30 Jahren Nachfolgeforschung im Familienunternehmen zu dem Ergebnis, dass die Charakteristiken des Übergebers und des Nachfolgers die wichtigsten Untersuchungsfaktoren darstellen.⁴²⁴ Auch bei MBIs in eigentümergeführten und Familienunternehmen wird die gute Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger als Schlüsselfaktor hervorgehoben.⁴²⁵ Es wird in diesem Bereich ebenfalls bestätigt, dass dadurch eine gute Weitergabe von Wissen sichergestellt wird.⁴²⁶

Gabarro (1985, Nachdruck 2007) hebt die Wichtigkeit der persönlichen Übereinstimmung ebenfalls für Nachfolgen in Großunternehmen hervor.⁴²⁷ Die positiven interpersonellen Beziehungen, die ein neuer Manager ein Jahr nach dem Eintritt ins neue Unternehmen aufbauen konnte, identifiziert er als den aussagekräftigsten

⁴²⁰ Vgl. Handler 1994, S. 139 und Le Breton-Miller et al. 2004, S. 317

⁴²¹ Vgl. Cabrera-Suárez et al. 2001, S. 44 und Neubauer und Lank 1998, S. 142 und Venter et al. 2005, S. 288 und Harvey und Evans 1995, S. 10

⁴²² Vgl. Cabrera-Suárez et al. 2001, S. 40

⁴²³ Vgl. Le Breton-Miller et al. 2004, S. 310

⁴²⁴ Vgl. Le Breton-Miller et al. 2004, S. 324

⁴²⁵ Vgl. Howorth et al. 2004, S. 514

⁴²⁶ Vgl. Howorth et al. 2004, S. 519

⁴²⁷ Vgl. Gabarro 2007, S. 111

Faktor zur Abgrenzung der erfolgreichen von den nicht erfolgreichen Nachfolgern.⁴²⁸ Auch bei ihm bildet Vertrauen zwischen Übergeber und Nachfolger die unverzichtbare Bedingung für einen guten Übergang der Unternehmenslenkung.⁴²⁹ Bei erfolgreichen Nachfolgen in Großunternehmen wurde häufig sehr sorgfältig sichergestellt, dass die Charakteristiken des ausgewählten Nachfolgers genau auf die Strategie und die Situation des Unternehmens abgestimmt waren.⁴³⁰

In den Untersuchungen zum TMT wird deutlich, wie signifikant die Rolle der persönlichen Übereinstimmung für die konstruktive Beeinflussung des Konfliktgeschehens ist.⁴³¹ Die Kohäsion des Teams wird bestimmt durch passende Charakteristiken der Gruppenmitglieder. Eine positive Kohäsion ist Bedingung für gute Ergebnisse in der gemeinsamen Unternehmensführung.⁴³² Sie entschärft emotionale Konflikte und verstärkt die positive Wirkung von guten kognitiven Konflikten.⁴³³

Die Untersuchungen zur Heterogenität im TMT erklären positive Ergebnisse mit hoher gegenseitiger Affinität, Vertrauen⁴³⁴ und einem impliziten gemeinsamen Verständnis⁴³⁵. Zusätzlich wird in den Studien eine Relevanz der demografischen Faktoren bei der TMT-Zusammenstellung bestätigt.⁴³⁶ Jedoch ist es für zukünftige Forschung noch viel wünschenswerter, über einzelne demografische Variablen hinausgehend, die gesamthafte kognitive Übereinstimmung des TMTs genau zu betrachten.⁴³⁷ In einer umfassenden Untersuchung der Psychologieforschung zu TMT-Charakteristiken zeigen Peterson et al. (2003), dass die Unterschiede der Mitglieder in persönlichen Eigenschaften bezüglich Pflichtbewusstsein, Gewissenhaftigkeit, emotionaler Instabilität, Freundlichkeit, Extraversion und Offenheit u.a. einen direkten Einfluss auf TMT-Gruppenprozesse haben, was sich in der Firmen-

⁴²⁸ Vgl. Gabarro 2007, S. 115

⁴²⁹ Vgl. Dyck et al. 2002, S. 148

⁴³⁰ Vgl. Gupta und Govindarajan 1984, S. 37–39

⁴³¹ Vgl. Mullen und Copper 1994, S. 210

⁴³² Vgl. Knight et al. 1999, S. 459

⁴³³ Vgl. Ensley et al. 2002, S. 368–372

⁴³⁴ Vgl. O'Reilly et al. 1989, S. 33–34

⁴³⁵ Vgl. Ensley et al. 2002, S. 368–372

⁴³⁶ Vgl. Jackson et al. 2003, S. 802

⁴³⁷ Vgl. Krishnan et al. 1997, S. 372 und Boal und Hooijberg 2000, S. 540

performance niederschlägt.⁴³⁸ Man muss jedoch konstatieren, dass die psychologische Zusammenstellung des TMTs zu wenig untersucht ist und in zukünftigen Studien detaillierter betrachtet werden sollte.⁴³⁹

Zusammenfassend verdeutlichen diese Studien, dass es keine generell optimale TMT-Zusammenstellung gibt, diese vielmehr durch die individuelle Situation bestimmt ist.⁴⁴⁰ Unterschiedliche organisationelle Charakteristiken erfordern unterschiedliche Nachfolgetypen⁴⁴¹ und davon ist auch die Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger betroffen.

In der vorliegenden Untersuchung steht somit auch die Analyse der persönlichen Übereinstimmung zwischen Übergeber und Nachfolger im Fokus. Neben einer Bestätigung für die in der Literatur beschriebene Wichtigkeit soll natürlich auch herausgearbeitet werden, welche Einflussfaktoren von Bedeutung sind.

Dabei muss auf eine Einschränkung aufmerksam gemacht werden. Es wurde darauf hingewiesen, wie wichtig die kognitiven Eigenschaften für die Beurteilung der TMT-Zusammenstellung sind. Zur Bestimmung der kognitiven Eigenschaften wird häufig eine formale Messmethode verwendet, die den sogenannten *Meyers-Briggs Type Indicator*, liefert.⁴⁴² Dieser gliedert Personen in unterschiedliche kognitive Typenklassen. Eine Anwendung der Methode erwies sich allerdings in den durchgeführten Fallstudien als nicht machbar. Das lag daran, dass der von den Interviewpartnern zur Verfügung gestellte Zeitrahmen überzogen worden wäre. Zudem zeigte sich in den vorab durchgeführten Testfällen, dass die Bereitschaft dazu nicht vorhanden war. Aus diesen Gründen wird die persönliche Übereinstimmung zwischen Übergeber und Nachfolger in den hier durchgeführten Fallstudien mithilfe von Fragen nach Führungsstil, Wertesystem und persönlicher Kompatibilität eingeschätzt. Zusätzlich steht es im Interesse dieser Untersuchung herauszufinden, was die gute persönliche Übereinstimmung genau beeinflusst und wie sie

⁴³⁸ Vgl. Peterson et al. 2003, S. 802–804

⁴³⁹ Vgl. Hambrick 2007, S. 335–337

⁴⁴⁰ Vgl. Hmieleski und Ensley 2007, S. 867 und Homburg et al. 1999, S. 345

⁴⁴¹ Vgl. Buoziute-Rafanaviciene et al. 2009, S. 72

⁴⁴² Vgl. für dies und das Folgende Gallén 2009, S. 327–328

wirkt. Auch hier ist die Betrachtung des zeitlichen Verlaufs während der Relay Succession relevant. In den Fallstudien erfolgt die Beurteilung somit als umfassender Eindruck, wobei die jeweiligen ausschlaggebenden Aspekte so nachvollziehbar wie möglich dargestellt werden.

3.2.2 Vergleichbarkeit der Nachfolge von Groß- und Familienunternehmen

Um die Nachfolge in eigentümergeführten Unternehmen beurteilen zu können, wurden in den vorangegangenen Kapiteln Forschungsergebnisse aus mehreren Untersuchungsgebieten aufgezeigt, vor allem aber aus der Groß-⁴⁴³ und der Familienunternehmensforschung, denn in diesen beiden Bereichen findet Nachfolgeforschung statt⁴⁴⁴. Dabei stellt sich die Frage der Vergleichbarkeit der beiden Forschungsrichtungen und inwieweit Ergebnisse aus dem einen Gebiet in das andere übertragen werden können.⁴⁴⁵ Der grundsätzliche Managementprozess ist in Familien- und öffentlich notierten Großunternehmen ähnlich, an einigen Stellen jedoch gibt es Unterschiede.⁴⁴⁶ Bei den in dieser Untersuchung im Fokus stehenden Unternehmen ist, wie bei vielen Familienunternehmen, Besitz und operative Führung des Unternehmens häufig in einer Person vereint.⁴⁴⁷ Beides muss bei der Nachfolge berücksichtigt werden⁴⁴⁸. Bei Großunternehmen geht es in der Regel um die reine Führungsnachfolge. Der Aspekt der Kapitalnachfolge ist hier nicht vorhanden.

Weiterhin spielen die für gewöhnlich unterschiedlichen Größenordnungen von Unternehmen eine Rolle. Die TMT-Forschung ist sehr stark auf öffentlich notierte Großunternehmen konzentriert, wohingegen die Vielzahl der eigentümergeführten

⁴⁴³ Die vorgestellte TMT-Forschung findet hauptsächlich in Großunternehmen statt.

⁴⁴⁴ Vgl. Ip und Jacobs 2006, S. 330

⁴⁴⁵ Vgl. Wulf und Stubner 2008b, S. 33

⁴⁴⁶ Vgl. Cabrera-Suárez et al. 2001, S. 37

⁴⁴⁷ Vgl. Howorth et al. 2004, S. 510

⁴⁴⁸ Vgl. Bagby 2004, S. 331

und Familienunternehmen sehr viel kleiner ist.⁴⁴⁹ Deswegen sind dort störende Effekte in Begleitung eines Nachfolgeprozesses häufiger.⁴⁵⁰ Die Bewältigung einer Nachfolgesituation stellt für solche Unternehmen in der Regel eine größere Herausforderung dar als für ein Großunternehmen; denn das verfügbare Humankapital ist geringer.⁴⁵¹ Zusätzlich kommen stärkere emotionale Effekte in der Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger zum Tragen.⁴⁵² Es lässt sich generell feststellen, dass Familienunternehmen bei der Nachfolge verstärkt die persönlichen Beziehungen in den Vordergrund stellen und ihre Nachfolgeprozesse daraufhin ausrichten, während Großunternehmen formalisiertere und aufgabenorientiertere Ansätze verfolgen.⁴⁵³

Weitere Unterschiede in der Herangehensweise und bei der Priorisierung bestimmter Aspekte lassen sich finden. Familienunternehmen legen mehr Wert auf das richtige Training und die richtige Entwicklung des Nachfolgers, Großunternehmen mehr auf die Auswahl.⁴⁵⁴ Nachfolgern in Familienunternehmen ist es wichtig, persönliche Beziehungen zum Übergeber, Kunden, Verkäufern und anderen Stakeholdern im Zuge der Nachfolge aufzubauen.⁴⁵⁵ Das ist in dem Maße bei Großunternehmen nicht zu beobachten. Neben diesen inhaltlichen Unterschieden kann man allgemein erkennen, dass Großunternehmen eher dazu tendieren, strenge und regelbasierte Nachfolgeprozesse aufzusetzen, wohingegen Familienunternehmen dies häufig vermissen lassen.⁴⁵⁶ In Großunternehmen gibt es einen Unterschied zwischen freiwilligem Rückzug der Übergeber (z.B. durch Renteneintritt) und erzwungenem Führungswechsel.⁴⁵⁷ In Familienunternehmen dürften die meisten Übergaben freiwillig erfolgen. Schließlich beobachtet man unterschiedliche Verweildauern der Unternehmenslenker in den beiden Unternehmensfor-

⁴⁴⁹ Vgl. Bagby 2004, S. 331

⁴⁵⁰ Vgl. Levinthal 1991, S. 405

⁴⁵¹ Vgl. Lauterbach et al. 1999, S. 1487

⁴⁵² Vgl. Miller et al. 2003, S. 528

⁴⁵³ Vgl. Welsch 1993, S. 50–52

⁴⁵⁴ Vgl. Fiegenger et al. 1996, S. 16

⁴⁵⁵ Vgl. für dies und das Folgende Fiegenger et al. 1996, S. 22–23

⁴⁵⁶ Vgl. Giambatista et al. 2005, S. 973

⁴⁵⁷ Vgl. Shen und Cannella 2002, S. 717

men.⁴⁵⁸ Die durchschnittliche Amtsdauer des Firmenlenkers ist in Familienunternehmen wesentlich länger als in Großunternehmen. Dort hat sich das „*Hire and Fire*“ in den Jahren zwischen 1995 und 2003 stark erhöht.⁴⁵⁹ In Summe zeigen sich bei der Nachfolge in den beiden Unternehmensformen an einigen Stellen Unterschiede und die Prozesse können nicht als identisch betrachtet werden.⁴⁶⁰

Bei der vollständigen Bewertung, ob das eine Forschungsgebiet relevant für das andere sein kann, gibt es auch in der Literatur unterschiedliche Aussagen. Ip und Jacobs (2006) weisen auf generelle Gemeinsamkeiten von Nachfolgen in Unternehmen unabhängig von Größe, Sektor oder geografischer Lage hin.⁴⁶¹ Bagby (2004) beschreibt, dass er in der TMT-Forschung nahezu keinen Hinweis auf Ergebnisse aus der Forschung zu Familienunternehmen gefunden hat.⁴⁶² Umgekehrt werden jedoch zahlreiche Vergleiche und Ergebnisübertragungen vorgenommen. Er hält es für sinnvoll, Ergebnisse aus beiden Forschungsrichtungen auszutauschen und anzuwenden, weil es in den zugrunde liegenden Modellen nur kleine Unterschiede gibt.

Davis und Harveston (1999) halten die Übertragbarkeit von Ergebnissen aus der TMT-Forschung auf die Forschung in Familienunternehmen zumindest für fragwürdig, besonders in Bezug auf Konflikte im Unternehmen.⁴⁶³ Sie weisen darauf hin, dass eine Übertragung sorgfältig geprüft werden muss. Wulf und Stubner (2008) verdeutlichen die grundsätzliche Notwendigkeit für eine strukturierte Analyse, „inwieweit Erkenntnisse aus der umfangreichen Top-Management-Team (TMT) Forschung dazu beitragen können, das Verständnis der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen zu verbessern“.⁴⁶⁴ An dieser Stelle sei auch der Hinweis von Hambrick (2007) wiederholt, dass unterschiedliche nationale Effekte

⁴⁵⁸ Vgl. für dies und das Folgende Westhead et al. 2001, S. 381

⁴⁵⁹ Vgl. Karaevli 2007, S. 682

⁴⁶⁰ Vgl. Motwani et al. 2006, S. 472

⁴⁶¹ Vgl. Ip und Jacobs 2006, S. 327

⁴⁶² Vgl. für dies und das Folgende Bagby 2004, S. 332

⁴⁶³ Vgl. für dies und das Folgende Davis und Harveston 1999, S. 312

⁴⁶⁴ Wulf und Stubner 2008b, S. 33

bei den CEOs die Übertragung von Ergebnissen auf andere Länder und Begebenheiten beeinflussen.⁴⁶⁵

In Summe zeigen sich deutliche Ähnlichkeiten in den grundsätzlichen Nachfolgeprozessen und -fragestellungen zwischen Groß- und Familienunternehmen. Mehrere Forscher sprechen sich für eine vorsichtige Übertragung und Überprüfung von Ergebnissen aus der TMT-Forschung in die Familienunternehmensforschung aus. In der vorliegenden Arbeit wurden die Ergebnisse aus den anderen Forschungsrichtungen als wertvolles Rahmen- und Richtwerk berücksichtigt, um sie zur Orientierung zu nutzen und die richtigen Schwerpunkte in den Fallstudien auszuwählen und zu untersuchen. In den Mittelpunkt rücken vor allem die Themen Konflikte und persönliche Übereinstimmung. Zusätzlich ist es ein Ziel der Untersuchung, die grundsätzliche Wichtigkeit von Faktoren zu bestätigen und im Detail ihre Wirkungsweise und -richtung aufzuzeigen.

3.2.3 Forschungslücke und Untersuchungsmodell: Bedeutung und Erfolgseinfluss der Relay Succession für Management-Buy-Ins in eigentümergeführte Unternehmen

Forschungslücke: In Kapitel 2.4.3 *Marktrelevanz* wurde beschrieben, dass jedes Jahr in Deutschland ca. 1.000 Unternehmensnachfolgen bei eigentümergeführten und Familienunternehmen im Zuge eines MBIs stattfinden. Vielfach wird ein Relay-Succession-Prozess angewendet. Dieses Phänomen berührt mehrere Forschungsgebiete, die sich jeweils mit einzelnen Teilaspekten einer solchen Nachfolge beschäftigen. Nachfolgeforschung untergliedert sich in die zwei Hauptbereiche zu Großunternehmen und Familienunternehmen.⁴⁶⁶ Studien zu den Familienunternehmen konzentrieren sich vor allem auf die familieninterne Nachfolge.⁴⁶⁷ Sie beschäftigen sich wenig mit dem, in der vorliegenden Arbeit untersuchten Aspekt der Nachfolge durch einen Externen. Die Anzahl der Studien in der wissen-

⁴⁶⁵ Vgl. Hambrick 2007, S. 339

⁴⁶⁶ Vgl. Ip und Jacobs 2006, S. 330

⁴⁶⁷ Vgl. für dies und das Folgende Howorth et al. 2004, S. 512

schaftlichen Literatur zu MBIs in eigentümergeführten und Familienunternehmen mit aussagekräftigen Ergebnissen ist gering.⁴⁶⁸ Der Nachfolgeprozess der Relay Succession wird in der Nachfolgeforschung vor allem für Großunternehmen untersucht.⁴⁶⁹ Dort ist die Relay Succession die am häufigsten angewendete Nachfolgeart.⁴⁷⁰ Eine explizite Betrachtung der Relay Succession in Familienunternehmen gibt es in der Literatur nicht, jedoch kann man den von Handler (1990 und 1994) beschriebenen klassischen familieninternen Nachfolgeprozess von Vater und Sohn⁴⁷¹ als sehr verwandt mit der Relay Succession ansehen. Eine Untersuchung mit dem Hintergrund einer externen Nachfolge in einem Familienunternehmen durch einen MBI in Verbindung mit einem Relay-Succession-Prozess konnte nicht recherchiert werden. An dieser Stelle existiert eine Forschungslücke. Zusätzlich gibt es in jedem der zuvor genannten Forschungsgebiete noch nicht vollständig verstandene Aspekte, die in dieser Untersuchung ebenfalls berührt werden.

Von Forschern identifizierter weiterer Untersuchungsbedarf: Die Nachfolge in Familienunternehmen ist nicht ausreichend verstanden und es fehlt eine umfassende Nachfolgetheorie.⁴⁷² Viele Studien betrachten einzelne Aspekte einer Nachfolge, vernachlässigen jedoch das gesamtheitliche Bild.⁴⁷³ Deswegen ist der Nachfolgeprozess nicht gut genug erforscht.⁴⁷⁴ Auch der Einfluss von vielen einzelnen Prozessfaktoren ist bisher von der Forschung unterschätzt, bzw. vollständig ignoriert worden.⁴⁷⁵ Le Breton-Miller et al. (2004) beschreiben dabei die weiteren Umwelt- und Unternehmensfaktoren, den sozialen Kontext, die Grundregeln für den Nachfolgeprozess und dessen Anpassungen aufgrund von Feedbackschleifen, als die wichtigsten Forschungsfelder für die Zukunft.⁴⁷⁶ Venter et al. (2005) sehen die Konzentration auf die Nachfolgeforschung in Familienunternehmen kleinerer Grö-

⁴⁶⁸ Vgl. Scholes et al. 2008, S. 10

⁴⁶⁹ Vgl. Finkelstein und Hambrick 1996, S. 175

⁴⁷⁰ Vgl. Brickley et al. 1997, S. 201–202

⁴⁷¹ Vgl. Handler 1990, S. 43–49 und Handler 1994, S. 136

⁴⁷² Vgl. Dyck et al. 2002, S. 145

⁴⁷³ Vgl. Le Breton-Miller et al. 2004, S. 305–306

⁴⁷⁴ Vgl. Ip und Jacobs 2006, S. 341

⁴⁷⁵ Vgl. Le Breton-Miller et al. 2004, S. 312

⁴⁷⁶ Vgl. Le Breton-Miller et al. 2004, S. 325

ßenklassen als notwendig an.⁴⁷⁷ Scholes et al. (2008) verweisen explizit auf das Defizit im Verständnis der externen Nachfolge in Familienunternehmen.⁴⁷⁸ Es gibt nahezu keine Literatur zur Auswahl von alternativen externen Übergabe- und Nachfolgemöglichkeiten für eigentümergeführte und Familienunternehmen.⁴⁷⁹ Gleichzeitig muss der MBI in Familienunternehmen jedoch weiter erforscht werden.⁴⁸⁰

Auch die Nachfolgeforschung in Großunternehmen ist nicht auf einem ausreichenden, einheitlichen Verständnisniveau – man muss sie eher als fragmentiert und verzweigt bezeichnen.⁴⁸¹ Nachholbedarf gibt es in diesem Fall in der Beschäftigung mit dem eigentlichen Nachfolgeprozess.⁴⁸² Ähnlich verhält es sich mit den äußeren Einflussfaktoren und ihre Wirkung auf Erfolg oder Misserfolg; hier wird ebenfalls fehlendes Verständnis reklamiert.⁴⁸³ Dies gilt besonders für den Spezialfall der Relay Succession innerhalb des Forschungsgebietes. Finkelstein und Hambrick (1996) stellen fest, dass nahezu keine Forschung zu der Frage existiert, warum ein bestimmter Nachfolgeprozess ausgewählt wurde.⁴⁸⁴ Bei der Relay Succession sind weder die internen noch die externen Einflussfaktoren ausreichend verstanden.⁴⁸⁵ Des Weiteren werden bisher potenzielle negative Auswirkungen der Relay Succession nur unzureichend betrachtet. Giambatista et al. (2005) betonen deutlich die Bedeutung qualitativer Studien für die Nachfolgeforschung und rufen zur weiteren Anwendung dieser Untersuchungsform.⁴⁸⁶

Im Gebiet des TMT-Verhaltens ist das Zusammenspiel von Kohäsion und Konflikten in Führungsteams unzureichend bekannt.⁴⁸⁷ Unter welchen genauen Bedingungen Kohäsion zum Tragen kommt und ihre beste Wirkung bei der Beeinflussung von Konflikten entfaltet, ist wenig verstanden und nicht geklärt. Die Betrachtung

⁴⁷⁷ Vgl. Venter et al. 2005, S. 284

⁴⁷⁸ Vgl. Scholes et al. 2008, S. 9

⁴⁷⁹ Vgl. Birley und Westhead 1990, S. 350

⁴⁸⁰ Vgl. Goossens et al. 2008, S. 40

⁴⁸¹ Vgl. Giambatista et al. 2005, S. 981

⁴⁸² Vgl. Naveen 2006, S. 662

⁴⁸³ Vgl. Karaevli 2007, S. 686–687

⁴⁸⁴ Vgl. Finkelstein und Hambrick 1996, S. 175

⁴⁸⁵ Vgl. Zhang und Rajagopalan 2004, S. 483–484

⁴⁸⁶ Vgl. Giambatista et al. 2005, S. 972

⁴⁸⁷ Vgl. für dies und das Folgende Mullen und Copper 1994, S. 210

tung von emotionalen Konflikten in Familienunternehmen findet fast nur auf Basis von Anekdoten statt, empirisch gewonnene Ergebnisse vermisst man.⁴⁸⁸ Vor allem aber fehlt es an Erkenntnissen zu den Auswirkungen von Konflikten im Zuge einer Nachfolge.⁴⁸⁹ Es gilt, besser zu analysieren, wie emotionale und persönliche Konflikte während eines Nachfolgeprozesses verhindert werden können.⁴⁹⁰ Des Weiteren ist die psychologische Zusammenstellung des TMTs viel zu wenig im Detail erforscht.⁴⁹¹ Auf die problematische Approximation der Heterogenität eines Teams mittels demografischer Faktoren⁴⁹² wurde bereits hingewiesen. Nielsen (2010) appelliert deshalb, bei zukünftigen Studien die gesamte Heterogenität anhand einer größeren Anzahl von Merkmalen der unterschiedlichen Persönlichkeiten umfassender zu bewerten.⁴⁹³ Der offene Forschungsbedarf im gesamten Gebiet der TMT-Forschung wird ersichtlich, wenn eine Vielzahl von Forschern die Prozesse im TMT als „*Black Box*“ bezeichnen.⁴⁹⁴ Natürlich sollen die bisherigen Erkenntnisse aus diesem Forschungsgebiet weiterentwickelt werden, Universalität und Übertragbarkeit der Ergebnisse zu verwandten Forschungsgebieten geprüft werden.⁴⁹⁵

Schließlich sei der Aufruf von Giambatista et al. (2005) genannt, die Theorie des Organisationellen Lernens mit Nachfolgestudien zu verknüpfen.⁴⁹⁶ Dies ist bisher in nur wenigen Untersuchungen erfolgt.⁴⁹⁷

Aus den vorgestellten theoretischen Überlegungen und der Betrachtung der aktuellen Forschung ergibt sich ein Analyserahmen für diese Arbeit, wie in Abbildung 3-6 dargestellt. Die identifizierten potenziellen Einflussfaktoren werden unter Berücksichtigung der Ausgangssituation der Unternehmensübernahme und des verwendeten Übergabeprozesses analysiert. Für die Relay Succession selbst gilt es, in jeder Fallstudie realisierte Vor- und Nachteile zu bewerten, und zu umfas-

⁴⁸⁸ Vgl. von Schlippe und Kellermanns 2008, S. 53

⁴⁸⁹ Vgl. Davis und Harveston 1999, S. 311

⁴⁹⁰ Vgl. Eddleston und Kellermanns 2007, S. 546

⁴⁹¹ Vgl. Hambrick 2007, S. 335–337

⁴⁹² Vgl. Miller et al. 1998, S. 39–40

⁴⁹³ Vgl. Nielsen 2010, S. 306–307

⁴⁹⁴ Vgl. Carpenter et al. 2004, S. 761

⁴⁹⁵ Vgl. Carpenter et al. 2004, S. 749

⁴⁹⁶ Vgl. Giambatista et al. 2005, S. 982–983

⁴⁹⁷ Vgl. Wulf und Stubner 2008a, S. 32

senden Erklärungsansätzen und Wirkungsketten zu kommen. Vor allem muss die Auswirkung auf die gesamte Performance des MBIs verstanden und beurteilt werden. Die farbliche Markierung weist darauf hin, dass in der Betrachtungsweise zwischen zwei Ebenen unterschieden wird, der Unternehmens- und Umweltebene und der TMT-Ebene. Zusätzlich werden im Analyserahmen die Fokusthemen der Untersuchung deutlich (rot markiert). Gleichzeitig wird klar, dass die breite Herangehensweise das Risiko vermindert, entscheidende Faktoren zu übersehen.

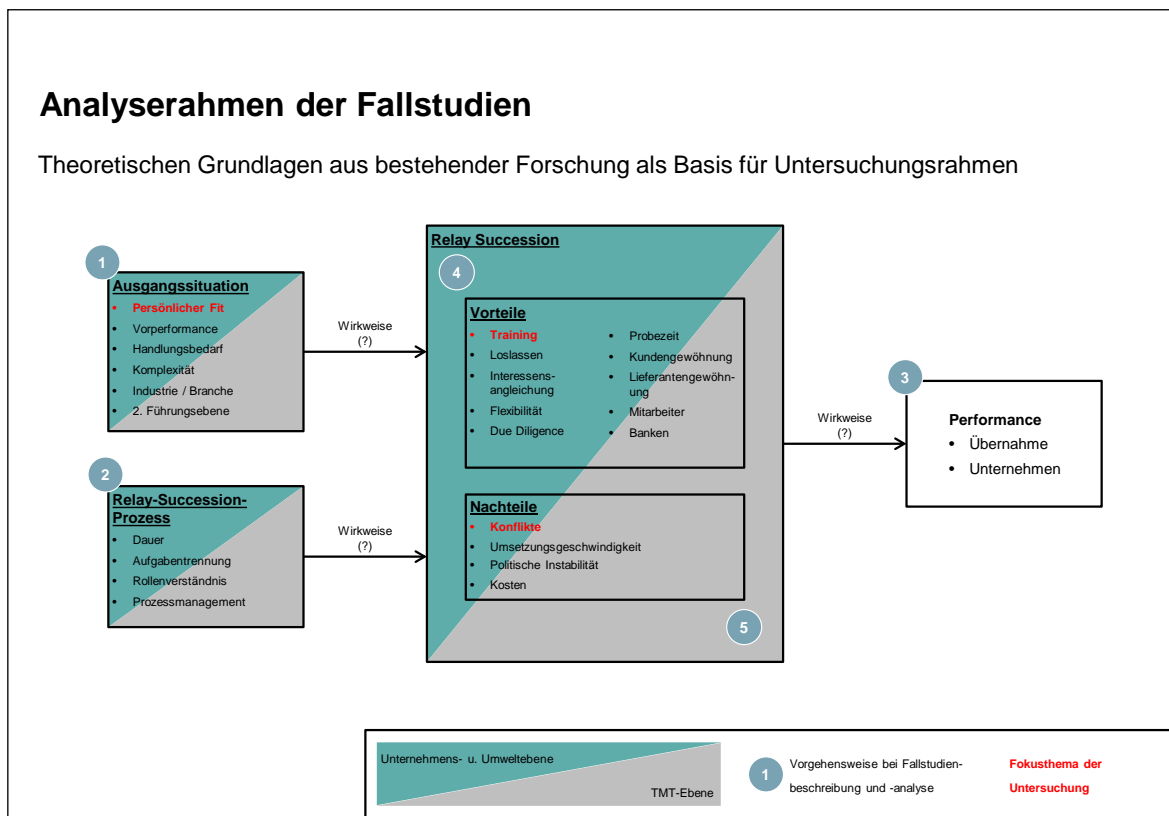


Abbildung 3-6: Analyserahmen der Fallstudien

Quelle: Eigene Darstellung

Relevante Fragestellungen in dieser Arbeit: Die identifizierte Forschungslücke zur Relay Succession im Zuge eines MBIs in Familienunternehmen soll untersucht und näher verstanden werden. Die drei wesentlichen Forschungsfragen werden im Folgenden detailliert ausgeführt. Dazu werden die wichtigen Unterfragepunkte zu den Forschungsfragen aufgezählt.

Forschungsfrage 1: Wie und warum kann Relay Succession Vorteile bringen?

- In welcher Form finden Lernprozesse auf welchen Ebenen im Unternehmen und vor allem beim Nachfolger statt?
- Kann Relay Succession die Lernprozesse positiv beeinflussen und gibt es Unterschiede bezüglich First- und Second-Order-Learning?
- Welche Nachteile entstehen durch die Relay Succession?
- Ist Konfliktpotenzial ein entscheidender Faktor bei der Relay Succession, überwiegen positive kognitive Konflikte oder negative emotionale Konflikte?
- Auf welchen Ebenen entstehen welche Arten von Konflikten?
- Wie gestaltet sich der zeitliche Verlauf von relevanten Effekten?

Forschungsfrage 2: Unter welchen Voraussetzungen sollte Relay Succession angewendet werden, welche Einflussfaktoren sind für Relay Succession maßgeblich?

- Welche Rolle spielt die persönliche Übereinstimmung zwischen Übergeber und Nachfolger?
- Wodurch wird die persönliche Übereinstimmung bestimmt?
- Welchen Einfluss hat die innere und äußere Unternehmenssituation auf eine sinnvolle Anwendung der Relay Succession?

Forschungsfrage 3: Wie sollte Relay Succession im Detail ausgestaltet werden?

- Für welche zeitliche Dauer ist eine Relay Succession sinnvoll?
- Wie sollte der Prozess für eine erfolgreiche Relay Succession ausgestaltet werden?
- Wie müssen sinnvollerweise die Verantwortungsbereiche in der Relay Succession aufgeteilt sein?

Die einzelnen Fallstudienbeschreibungen erfolgen in einer einheitlichen Gliederung, die dem Analyserahmen aus Abbildung 3-6 entspricht (verdeutlicht in der Nummerierung der Themengebiete). Im beschreibenden Teil jeder Fallstudie wird zuerst die Ausgangssituation dargestellt, um anschließend den verwendeten Relay-Succession-Prozess zu erklären. Danach erfolgt die Beschreibung der Performance des MBIs. Bei der darauffolgenden Beurteilung werden die Vor- und Nachteile, die sich durch den Relay-Succession-Prozess ergeben haben, analysiert. Darin wird unterschieden zwischen der Unternehmens-, der Umweltebene und der TMT-Ebene.

Für die weitere Untersuchung ist es sinnvoll, die genaue Verwendung von Begrifflichkeiten zu erläutern. Für positive bzw. negative Auswirkungen werden häufig die Begriffe „Vorteile und Nachteile der Relay Succession“ genutzt. Damit wird von vielen Interviewpartner natürlich implizit auch auf eine alternative Nachfolgemöglichkeit in Form einer punktuellen Übergabe Bezug genommen. Ein expliziter Vergleich der Relay Succession und punktuellen Übergabe findet in dieser Arbeit jedoch nicht statt. Weiterhin wird im Verlauf auf die übergreifende „politische Instabilität“ im Zuge der Nachfolge Bezug genommen. Damit ist in den Fallstudieninterviews häufig die Auswirkung von Konflikten über das TMT hinaus beschrieben worden. Der Begriff umfasst auch Unruhe, die die Nachfolge in der Organisation aufgelöst hat.

4 Untersuchungsmethode und empirische Betrachtung

In diesem Kapitel wird die Methodik von qualitativen Fallstudienuntersuchungen beschrieben und die Anwendung in dieser Arbeit erklärt. Zuerst wird aufgezeigt, warum dieser Ansatz ausgewählt wurde. Anschließend wird die Vorgehensweise zur Fallstudienauswahl dargestellt. Es folgen das Verfahren zur Datenanalyse und der Weg zu den Ergebnissen dieser Untersuchung. Abschließend wird darauf eingegangen, wie Reliabilität und Validität der Resultate sichergestellt wurden.

4.1 Qualitativer Fallstudienansatz

Die Forschungsfrage und das Ziel einer Untersuchung sind entscheidend für die Auswahl der angebrachten Untersuchungsmethode.⁴⁹⁸ Ziel dieser Arbeit ist die Untersuchung des bisher nicht vollkommenen verstandenen Phänomens der Relay Succession bei Großunternehmen innerhalb eines deutlich abweichenden Rahmens, nämlich MBI bei Familienunternehmen. Es sollen neue theoretische Erkenntnisse entwickelt werden und bestehendes Wissen auf seine Übertragbarkeit geprüft werden.

Häufig werden qualitative Forschungsmethoden angewandt, wenn

- ein detailliertes Prozessverständnis erzielt werden soll,
- zusätzliche Informationen benötigt werden,
- das genaue Untersuchungsobjekt und dessen Natur besser verstanden werden soll
- und Informationen nur geringfügig in Zahlenform vorliegen.⁴⁹⁹

Miles und Hubermann (1994) empfehlen ebenfalls qualitative Methoden, wenn es darum geht, ein tiefes Verständnis für ein Phänomen und seine Wirkung zu bekommen sowie Sicht- und Verhaltensweisen von involvierten Personen näher zu

⁴⁹⁸ Vgl. Morse und Richards 2002, S. 24–25

⁴⁹⁹ Vgl. Bazeley 2007, S. 2

verstehen.⁵⁰⁰ Eisenhardt (1989) erläutert die besondere Eignung von Fallstudien, um neue theoretische Erkenntnisse zu generieren.⁵⁰¹ Deswegen wird die vorliegende Untersuchung mit einem qualitativen Fallstudienansatz durchgeführt.

Yin (2009) definiert die Methode der qualitativen Fallstudien anhand der folgenden Charakteristiken⁵⁰²:

- Eine detaillierte Untersuchung des Phänomens wird in seiner alltäglichen Umgebung vorgenommen.
- Grenzen zwischen dem untersuchten Phänomen und seiner Umwelt sind nicht gänzlich klar.
- Es gibt mehr zu untersuchende Variablen als Datenpunkte.
- Es werden vielfältige Quellen und Informationsmaterialien zur genauen Untersuchung benötigt.
- Vorherige theoretische Analysen relevanter Forschungszweige und -ergebnisse sind sinnvoll für die Weichenstellung der Datenerhebung.

Zusätzlich wird der Fallstudienansatz vor allem bei „Wie“ und „Warum“ Fragen empfohlen.⁵⁰³ Somit wird der Hintergrund für die Eignung des Fallstudienansatzes zur Untersuchung der Relay Succession deutlich.

Auch die Betrachtung von gängigen Methoden in der Nachfolgeforschung führt zu dieser Untersuchungsform. Nachfolgeforschung findet hauptsächlich in Form von realitätsnahen Feldstudien statt.⁵⁰⁴ Im Forschungszweig der Nachfolgeforschung in US-amerikanischen Großunternehmen werden zwar sehr viele quantitativ empirische Untersuchungen durchgeführt,⁵⁰⁵ weil für diese Unternehmen viele öffentlichen Informationen zugänglich sind. Jedoch empfehlen Giambatista et al. (2005) hier, einen größeren Schwerpunkt auf qualitative Studien zu legen.⁵⁰⁶ In der Nach-

⁵⁰⁰ Vgl. Miles und Huberman 1994, S. 10

⁵⁰¹ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 548–549

⁵⁰² Vgl. für dies und das Folgende Yin 2009, S. 18

⁵⁰³ Vgl. Yin 2009, S. 9–10

⁵⁰⁴ Vgl. Giambatista et al. 2005, S. 984

⁵⁰⁵ Vgl. Giambatista et al. 2005, S. 983

⁵⁰⁶ Vgl. Giambatista et al. 2005, S. 972

folgeforschung bei Familienunternehmen dominieren qualitative fallstudienorientierte Untersuchungen und Einzelberichte.⁵⁰⁷ Forscher weisen bei der Untersuchung von M&A-Fällen ebenfalls darauf hin, dass detaillierte Fallstudienbetrachtungen für die Komplexität des Themas angemessen sind.⁵⁰⁸ Fallstudien sind geeignet, komplexes soziales Verhalten zu verstehen, und werden u.a. bei Arbeiten zu Gruppeneffekten, organisationellen und Managementprozessen eingesetzt.⁵⁰⁹

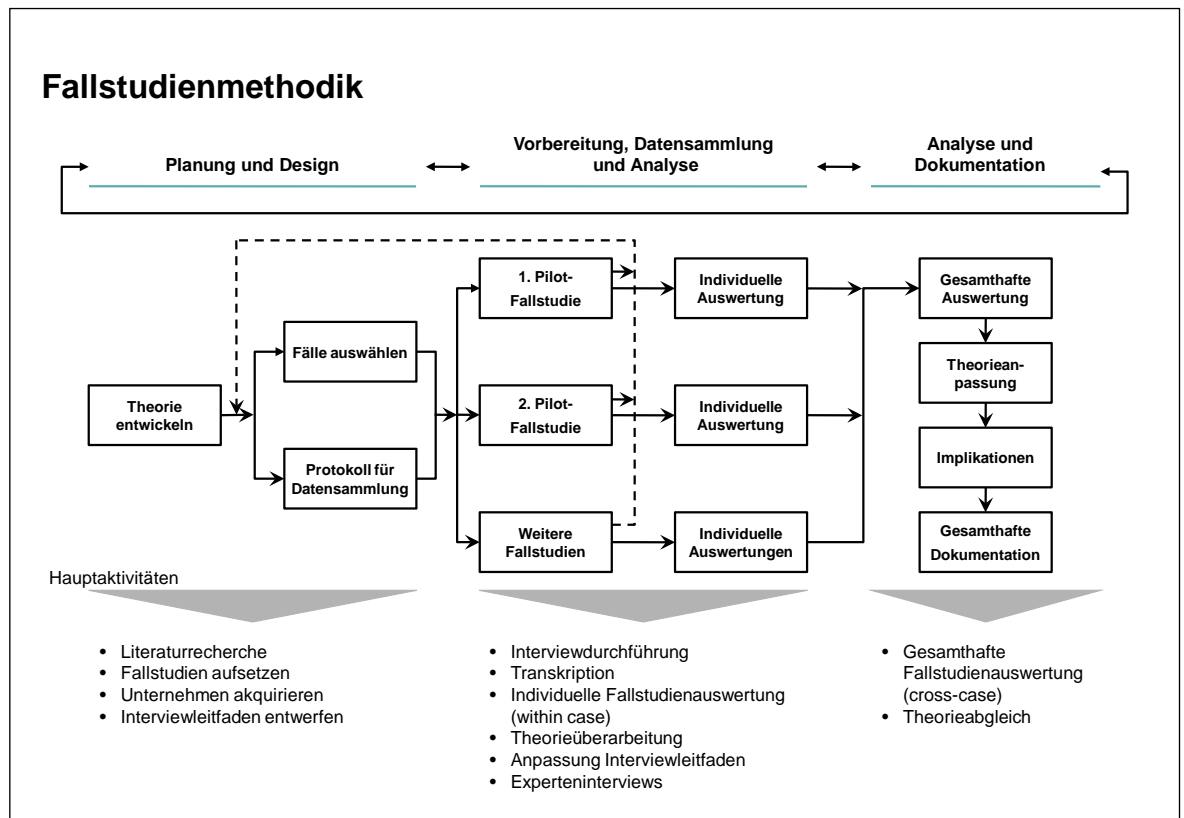


Abbildung 4-1: Beschreibung Fallstudienmethodik

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Yin (2009), S. 57

Die Anwendung der Fallstudienmethodik in dieser Untersuchung orientiert sich an den Beschreibungen und Empfehlungen von Yin (2009). Er beschreibt für die Fallstudienmethodik sechs Prozessschritte: Planung, Design, Vorbereitung, Datensammlung, Analyse, Dokumentation.⁵¹⁰ Ergänzt wird seine Beschreibung durch

⁵⁰⁷ Vgl. Morris et al. 1997, S. 385

⁵⁰⁸ Vgl. Hunt 1990, S. 76 und Bower 2004, S. 241

⁵⁰⁹ Vgl. Yin 2009, S. 4

⁵¹⁰ Vgl. Yin 2009, S. 57

den Ansatz von Eisenhardt (1989), in dem acht Prozessschritte aufgeführt werden: Start, Fallauswahl, Vorbereitung der Datenerhebung, Datenerhebung, Analyse, Formulierung der Hypothesen, Literaturvergleich, Abschluss.⁵¹¹ Zusammen bilden diese Tätigkeiten einen linearen aber dennoch iterativen Prozess,⁵¹² der sich in drei Hauptphasen, wie Abbildung 4-1 zeigt, darstellen lässt.

In der qualitativen Fallstudienmethodik ist die Analyse relevanter Theorie, wie in Kapitel 3 *Aktuelle Forschung* vorgenommen, essenziell,⁵¹³ um die empirischen Untersuchungen vorzubereiten und mithilfe eines Interviewleitfadens zu lenken⁵¹⁴. Die Literaturanalyse vor der Untersuchung hilft das Verständnis zu schärfen und den richtigen Weg einzuschlagen, darf aber nicht verhindern, gegenüber neuen Erkenntnissen und vorher nicht bedachten Effekten, die sich während der Untersuchung zeigen, ständig offen eingestellt zu bleiben⁵¹⁵ und sie in die Untersuchung fortwährend zu integrieren⁵¹⁶.

Für die Fallstudienuntersuchung wurde ein „eingebettetes multiples Fallstudiendesign“ gewählt, das Yin (2009) als Typ 4 bezeichnet⁵¹⁷. Eine alleinstehende Fallstudie würde man dann wählen, wenn es sich um einen kritischen Fall zum Test einer bereits gut formulierten Theorie handelt, in extremen oder einzigartigen Fällen.⁵¹⁸ Davon kann bei Relay Succession im Zuge eines MBIs jedoch nicht die Rede sein. Das relevante Studienobjekt ist in dieser Arbeit der Co-Lead zwischen Übergeber und Nachfolger mit seiner Auswirkung auf das Unternehmen und dessen Umwelt. Es ist damit „eingebettet“ in die gesamte Unternehmensnachfolge. Deswegen werden Ergebnisse aus multiplen Fallstudien häufig als robust angese-

⁵¹¹ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 533

⁵¹² Vgl. Yin 2009, S. 1

⁵¹³ Vgl. Yin 2009, S. 35

⁵¹⁴ Vgl. Yin 2009, S. 14

⁵¹⁵ Vgl. Cooper 1982, S. 292

⁵¹⁶ Vgl. Yin 2009, S. 57–58

⁵¹⁷ Vgl. Yin 2009, S. 47

⁵¹⁸ Vgl. Yin 2009, S. 47

hen, sind meistens interessanter und liefern allgemeingültigere Ergebnisse,⁵¹⁹ weil sie auf mehreren empirisch betrachteten Säulen ruhen⁵²⁰.

Nach Planung und Design beginnt die Phase der Fallstudienuntersuchung in dieser Arbeit mit zwei Pilotfällen, in der das aufgesetzte Vorgehen erprobt wird. Für jede Fallstudie wird eine eigenständige Analyse („*within case*“) angefertigt. Die Ergebnisse werden im Vergleich mit den bisherigen theoretischen Überlegungen geprüft. An dieser Stelle wird der iterative Charakter der Fallstudienmethodik besonders bei multiplen Fällen deutlich.⁵²¹ In Abbildung 4-1 wird durch die gestrichelte Rückwärtsschleife klar, dass nach jeder Fallstudie wichtige Erkenntnisse und Entdeckungen den Aufbau der gesamten Fallstudienuntersuchung verändern können.⁵²² Das abschließende Ergebnis wird immer weiter geschärft.

Nachdem alle individuellen Auswertungen der Fallstudien abgeschlossen sind, geht es in der dritten Phase um die umfassende Auswertung mit dem Ziel, zu empirisch basierten Erkenntnissen zu kommen.⁵²³ Dazu ist es notwendig, die resultierenden Überlegungen, Konzepte oder Hypothesen mit dem vorhandenen Wissen der Literatur zu vergleichen.⁵²⁴ Es geht darum, beobachtete Effekte zu verifizieren und neue Gedankengänge zielgerichtet ins Verhältnis zu Bestehendem zu setzen. Die so gefundenen neuen Resultate zu bestehenden Theorien sollen die anfängliche Forschungsfrage klären und für zukünftige Untersuchungen hilfreich sein.

Bei einem multiplen Fallstudienansatz ist ein Fallstudienprotokoll unverzichtbar.⁵²⁵ Es handelt sich um ein fortlaufend zu aktualisierendes Dokument während der Studiendurchführung und beinhaltet die wesentlichen Zielsetzungen, Methoden und Quellen zur Datenerhebung, Interviewfragen sowie Ergebniserwartungen. Für die vorliegende Untersuchung wurde ein Fallstudienprotokoll mit den zuvor be-

⁵¹⁹ Vgl. Herriott und Firestone 1983, S. 14

⁵²⁰ Vgl. Eisenhardt und Graebner 2007, S. 27

⁵²¹ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 534

⁵²² Vgl. für dies und das Folgende Yin 2009, S. 56

⁵²³ Vgl. Yin 2009, S. 126

⁵²⁴ Vgl. für dies und das Folgende Eisenhardt 1989, S. 544

⁵²⁵ Vgl. für dies und das Folgende Yin 2009, S. 79

schriebenen Inhalten fortlaufend geführt, um die Reliabilität der Fallstudienuntersuchung zu gewährleisten⁵²⁶. Eine Zusammenfassung findet sich im Appendix.

4.2 Selektion und Akquirierung von Fallstudienkandidaten

Bei einer qualitativen Fallstudienuntersuchung im Zuge neuer Theoriegenerierung kommt der Auswahl von geeigneten Fallstudien eine besondere Bedeutung zu.⁵²⁷ Anders als in vielen anderen Methoden – speziell zur Überprüfung einer existierenden Theorie – spielen weniger statistische Überlegungen oder Durchschnittseffekte eine Rolle.⁵²⁸ Vielmehr ist es wichtig, dass die Fallstudien wesentliche Untersuchungsaspekte hervorheben sowie theoretische Rückschlüsse aus beobachteten Effekten zulassen.

Die Akquirierung von geeigneten Unternehmensnachfolgen für die vorliegende Arbeit musste mit viel Geschick und Sensibilität vorgenommen werden. Allgemein kann man beobachten, dass Familienunternehmen nicht gerne an Studien teilnehmen.⁵²⁹ Sie sind sehr darauf bedacht, nicht zu viele Informationen von sich preiszugeben. Zusätzlich ist gerade die Nachfolgefrage ein empfindliches Gebiet.⁵³⁰ Deshalb verwundert es nicht, dass viele Interviewanfragen mit dem Hinweis auf Vertraulichkeit abgelehnt wurden. Aus diesen Gründen erfolgte die Ansprache von Unternehmen vor allem auf Basis von Beziehungen. Besonders erfolgreich gelang dies über den Münchener *Entrepreneursclub*, der über ein gutes Netzwerk aus gestandenen und angehenden Unternehmern verfügt, die sich gemeinsam zum Thema MBI in Familienunternehmen austauschen. Insgesamt wurden ca. 150 Personen angesprochen und es konnten 10 Fallstudien für die Mitarbeit an der Untersuchung gewonnen werden.

⁵²⁶ Vgl. Yin 2009, S. 79

⁵²⁷ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 536

⁵²⁸ Vgl. für dies und das Folgende Eisenhardt und Graebner 2007, S. 27

⁵²⁹ Vgl. für dies und das Folgende Brockhaus 1994, S. 26

⁵³⁰ Vgl. Handler 1990, S. 37

Angesprochenes Netzwerk	Anzahl Fallstudien
Entrepreneursclub	6
Berufliches Netzwerk	3
Privates Netzwerk	1

Tabelle 4-1: Herkunft akquirierter Fallstudien

Quelle: Eigene Darstellung

In der Planung der Untersuchung war ebenfalls die Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten, Vermittlungsstellen und Beratern vorgesehen. Bei ersten Gesprächen ergab sich jedoch eine hohe Zurückhaltung, sodass im weiteren Verlauf die Konzentration auf Netzwerke beibehalten wurde. Der Hintergrund des privaten Netzwerks für die Bereitschaft zu ausführlicheren Gesprächen wurde durchaus von einigen Interviewpartnern hervorgehoben.

Die Fallstudienpartner wurden nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- Einstieg eines externen Managers in ein Familienunternehmen in die Geschäftsführung
- Verwendung eines Relay-Succession-Prozesses mit gemeinsamen Co-Lead zwischen Übergeber und Nachfolger für die Dauer zwischen 3 und 24 Monaten
- Übernahme der kapitalmäßigen Mehrheit im Zuge der Nachfolge durch den Nachfolger (mit oder ohne Einsatz von Fremdkapital)
- Umsatz des Unternehmens ≥ 1 Mio. Euro
- Mitarbeiteranzahl des Unternehmens ≥ 10
- Zeitraum des MBIs 1995 bis 2010.

Wichtiges Element für die Untersuchung war außerdem, dass die Nachfolge bei den Unternehmen in dieser Form geplant und begonnen worden war. Nicht in allen Fällen ist der Prozess so vollendet worden. Stattdessen kam es zu einer vorzeitigen Beendigung. Solche Fälle wurden im Einklang mit der Empfehlung von

Yin (2009) in die Studie mit aufgenommen, wenn sie als wertvolle Variation der Relay Succession erkannt wurden⁵³¹.

Fallstudie	Unternehmensgröße	Unternehmensart	Art der Relay Succession	Dauer Co-Lead
Fenster	Umsatz: 10 Mio. € Mitarbeiter: 85	Produzierendes Gewerbe	Vollständig	2,75 Jahre
Karton	Umsatz: 4 Mio. € Mitarbeiter: 27	Produzierendes Gewerbe	Vollständig	1,5 Jahre
Kunststoff	Umsatz: 4 Mio. € Mitarbeiter: 34	Produzierendes Gewerbe	Vollständig	7 - 8 Monate
Logistik	Umsatz: 25 Mio. € Mitarbeiter: 150	Dienstleistungsgewerbe	Teilweise (vorherige Insolvenz)	6 Jahre
Medizin	Umsatz: 7 Mio. € Mitarbeiter: 11	Handel	Vollständig	1,5 Jahre
Metall	Umsatz: 1 - 2 Mio. € Mitarbeiter: 15	Produzierendes Gewerbe	Vollständig	1 Jahr
Möbel	Umsatz: 5 Mio. € Mitarbeiter: 70	Produzierendes Gewerbe	Vollständig	6 - 7 Monate
Netzwerk	Umsatz: 20 Mio. € Mitarbeiter: 200	Dienstleistungsgewerbe	Vollständig	1 Jahr
Präsentation	Umsatz: 32 Mio. € Mitarbeiter: 150	Produzierendes Gewerbe	Vollständig	1 Jahr
Zahn	Umsatz: 13 - 16 Mio. € Mitarbeiter: 100 - 120	Produzierendes Gewerbe u. Handel	Keine (Abbruch)	1,5 Jahre

Tabelle 4-2: Übersicht Fallstudien

Quelle: Eigene Darstellung

Eine Mindestanzahl notwendiger Fälle für die Anwendung der Fallstudienmethodik gibt es nicht. Eisenhardt (1989) führt aus, dass normalerweise vier bis zehn Fallstudien gut funktionieren.⁵³² In dieser Arbeit wurde die obere Grenze gewählt, damit auch Einzelaspekte ausreichend berücksichtigt werden konnten. Eine qualitative Untersuchung lebt von unterschiedlichen Perspektiven⁵³³ vieler involvierter Personen – auch um mittels Triangulation eine Objektivierung zu erreichen⁵³⁴. Im Idealfall wurden drei Interviews pro Fallstudie angestrebt. Das konnte in fünf der zehn Fälle erreicht werden, insgesamt wurden 24 Interviews geführt.

⁵³¹ Vgl. Yin 2009, S. 54

⁵³² Vgl. Eisenhardt 1989, S. 545

⁵³³ Vgl. Eisenhardt und Graebner 2007, S. 28

⁵³⁴ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 538

Wegen der zugrunde liegenden Logik der Replikation und Wiederholung bei der Fallstudienauswahl⁵³⁵ kann es auch sinnvoll sein, einige extreme Fälle zu berücksichtigen, wenn sich dadurch wichtige Aspekte verdeutlichen lassen⁵³⁶. Mit einer solch verbreiteten Auswahl werden auch gegenläufige Muster erkennbar und können zu einem umfassenden Verständnis beitragen.⁵³⁷ Wie aus Abbildung 4-2 ersichtlich, decken die zehn Fälle in dieser Untersuchung ein breites Spektrum ab.

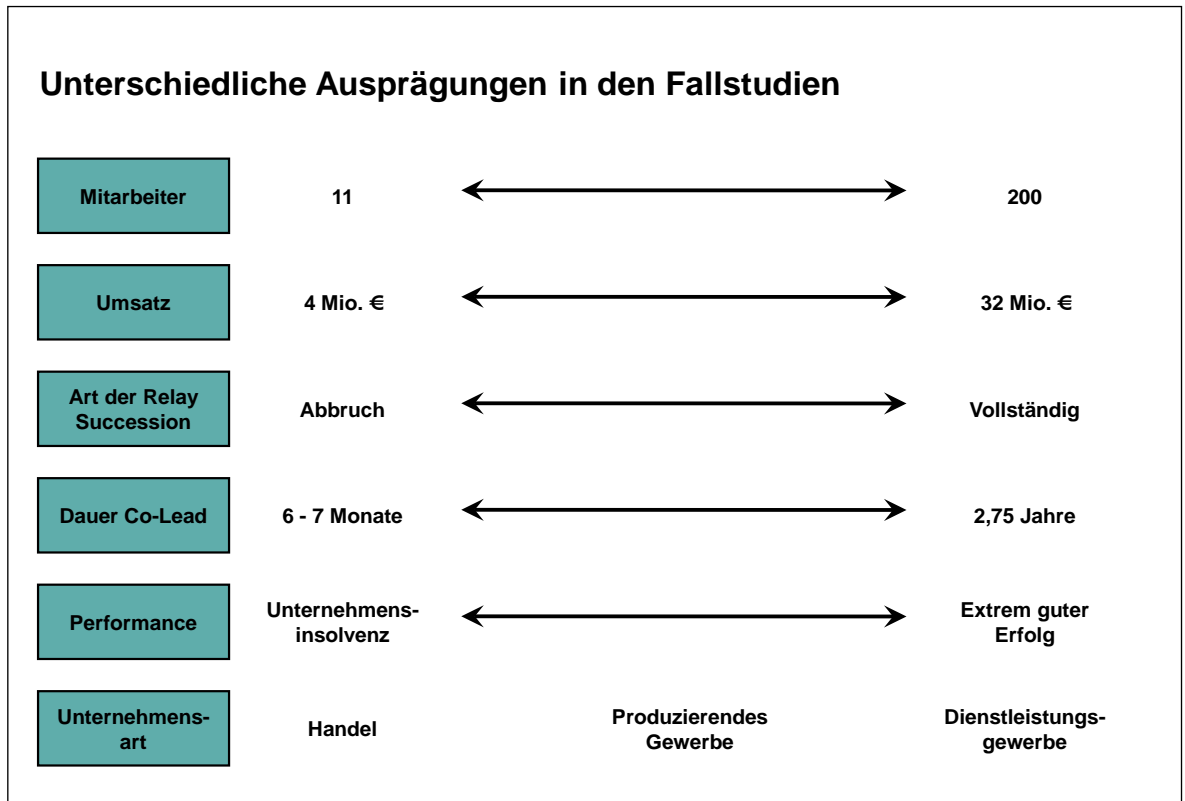


Abbildung 4-2: Variabilität der Fallstudien

Quelle: Eigene Darstellung

Häufig spielt in Fallstudienuntersuchungen die Anonymität der Teilnehmer eine große Rolle. Yin (2009) beschreibt, dass es natürlich wünschenswert sei, nicht anonyme Fallstudien veröffentlichen zu können.⁵³⁸ Zum einen wäre es im Idealfall für einen Externen möglich, die Untersuchung nachzuvollziehen und zu überprüfen. Zum anderen erleichterte es die Lesbarkeit der Fallstudienbeschreibung.

⁵³⁵ Vgl. Yin 2009, S. 54

⁵³⁶ Vgl. Pettigrew 1990, S. 274–275

⁵³⁷ Vgl. Eisenhardt und Graebner 2007, S. 27

⁵³⁸ Vgl. für dies und das Folgende Yin 2009, S. 181

Dennoch ist Anonymität regelmäßig erforderlich, um sensible Informationen der Beteiligten zu schützen. Negative Folgen im Zuge der Veröffentlichung, beispielsweise durch Wettbewerber, die auf eine vermeintliche Schwäche aufmerksam werden, müssen unterbunden werden. In dieser Untersuchung war es für die Mehrzahl der Beteiligten wichtig, vollkommene Anonymität gewährleistet zu bekommen; diese wurde ihnen selbstverständlich garantiert. In der Beschreibung der Fallstudien werden die Alias-Namen „Medizin, Fenster, Karton“ usw. verwendet. Sie haben zwar einen Bezug zum Unternehmen und seinem Geschäftsmodell, sind aber so verallgemeinert, dass keine Rückschlüsse gezogen werden können. Auf die Wichtigkeit haben viele Gesprächspartner während des Interviews deziert hingewiesen:

„Ich verlasse mich darauf, dass dies alles vertraulich ist.“⁵³⁹

„Aber es ist ja anonym und darauf muss ich mich verlassen können.“⁵⁴⁰

Im weiteren Verlauf werden Interviewzitate mit der Nummer des Interviews gekennzeichnet. Die im Anhang aufgezählten Interviewpartner pro Fallstudie stehen in keinem Bezug dazu. Davon ausgenommen sind die fünf geführten Experteninterviews, bei denen es freundlich erlaubt wurde, die Namen der Befragten zu veröffentlichen.

4.3 Interviewführung und fortlaufende Auswertung

Experteninterviews bilden eine wichtige Quelle für die Untersuchung von sozialen Sachverhalten.⁵⁴¹ Es werden Persönlichkeiten, die Expertenwissen über die betroffenen Sachverhalte erworben haben, zu ihren Erfahrungen und Meinungen befragt. Zur genauen Untersuchung der zehn Fälle sind Übergeber und Nachfolger naturgemäß die beiden wertvollsten Interviewpartner. Sie sind die zentralen Akteure der Relay Succession mit Einblick in alle Details der Nachfolge. Daneben bilden

⁵³⁹ Interview Nr. 22: #00:42:02-5#

⁵⁴⁰ Interview Nr. 24: #00:46:57-5#

⁵⁴¹ Vgl. für dies und das Folgende Gläser und Laudel 2009, S. 13

andere Führungskräfte des jeweiligen Unternehmens eine weitere wichtige Informationsquelle und ergänzen die Perspektive der gesamten Organisation. Zusätzlich helfen externe Berater mit ihrer Erfahrung aus der Prozessbegleitung bei der Objektivierung der unternehmensinternen Darstellungen. Die 24 geführten Interviews teilen sich wie folgt auf:

Funktion	Anzahl Interviews
Nachfolger	12
Übergeber	5
Führungskraft	3
Unternehmensberater	3
Bankberater	1

Tabelle 4-3: Funktionen der Interviewpartner

Quelle: Eigene Darstellung

Aus der Befragung von involvierten Personen zu einem kontemporären Sachverhalt können die Perspektiven der einzelnen Interviewpartner stark verzerrt sein.⁵⁴² Deshalb muss mittels Triangulation aus mehreren Quellen objektiviert werden. Neben der Objektivierung unterschiedlicher Interviewaussagen wurden weitere Informationen genutzt:

- Zur Verfügung gestellte interne Unternehmensdokumente
- Zur Verfügung gestellte Verkaufsdokumente aus dem M&A-Prozess
- Presseberichte⁵⁴³
- Internetauftritte der Firmen.

Natürlich bilden die geführten Interviews die wichtigste Quelle der vorliegenden Untersuchung, wie es laut Yin (2009) für zahlreiche Fallstudienuntersuchungen typisch ist⁵⁴⁴.

⁵⁴² Vgl. für dies und das Folgende Yin 2009, S. 109

⁵⁴³ Aufgrund der Anonymität kann auf diese kein Verweis gegeben werden. Es finden sich dort jedoch nur solche Informationen wieder, die in Interviews entsprechend besprochen wurden und dienten als Bestätigung

⁵⁴⁴ Vgl. Yin 2009, S. 106

Die Vorbereitung der Interviews erfolgte per E-Mail und Telefon. Den Interviewpartnern wurde eine generelle Beschreibung des Untersuchungsvorhabens zur Verfügung gestellt. Erste Fragen zum Hintergrund der jeweiligen Unternehmensnachfolge konnten geklärt werden. Den Interviewpartnern wurde mitgeteilt, dass keine detaillierte Vorbereitung auf das Interview notwendig sei. Bis auf ein Interview fanden alle Gespräche im Rahmen eines persönlichen Treffens statt, meistens am Firmen- oder Wohnsitz der Interviewpartner. Sie dauerten zwischen 60 und 180 Minuten, im Durchschnitt ca. 120 Minuten.

Die Interviews wurden semi-strukturiert durchgeführt. Das ist angebracht, wenn zwar im Vorhinein alle Fragen formuliert, aber nicht alle Antwortmöglichkeiten antizipiert werden können.⁵⁴⁵ Dazu wurde ein anleitender Fragebogen entwickelt, der zum einen als Leitfaden für das Interview diente und zum anderen sicherstellte, dass keine wichtigen Themengebiete ausgelassen wurden.

⁵⁴⁵ Vgl. Morse und Richards 2002, S. 94

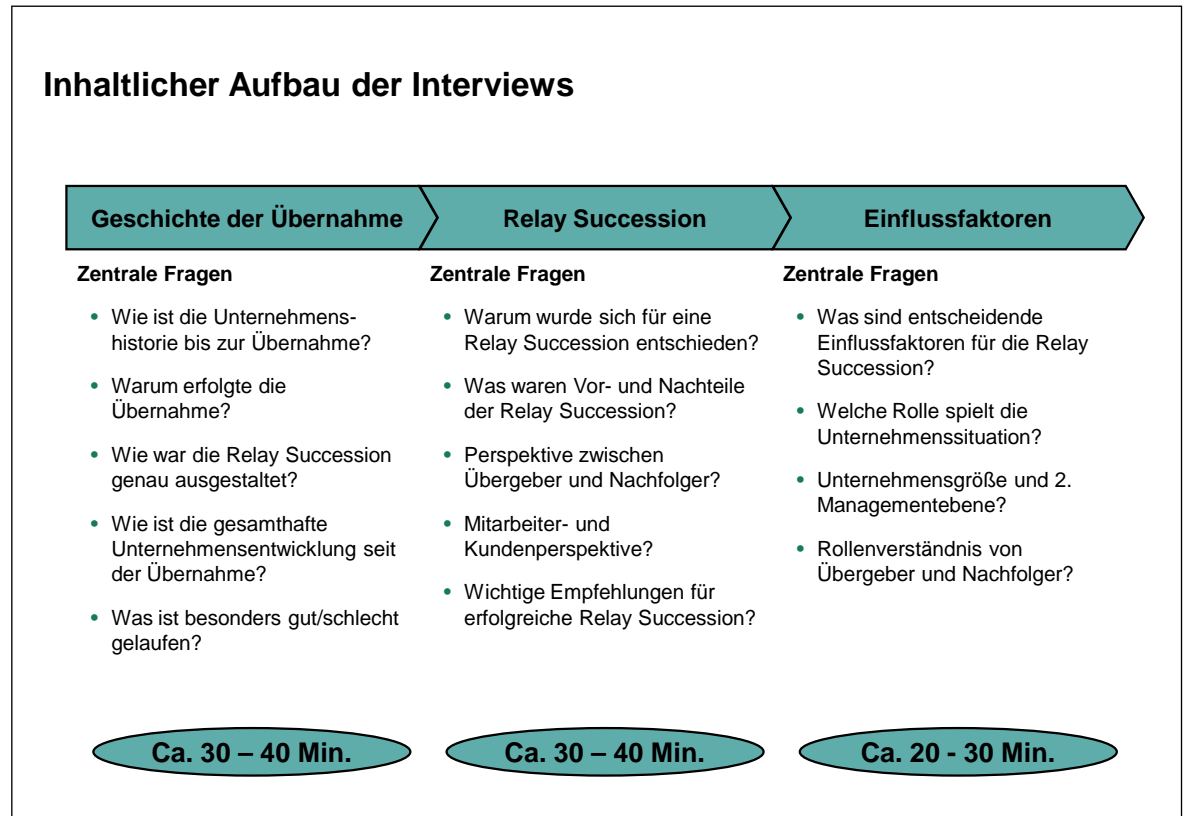


Abbildung 4-3: Inhaltlicher Aufbau der Interviews

Quelle: Eigene Darstellung

Im inhaltlichen Teil der Interviews erfolgte eine ungefähre Drittelung der Themengebiete. Der erste Abschnitt behandelte die Historie und die allgemeine Situation der Übernahme. Im zweiten Teil wurde die Relay Succession detailliert besprochen und analysiert. Im letzten Part des Interviews wurde nach den relevanten Einflussfaktoren gefragt. Trotz des Interviewleitfadens ist es wichtig darauf zu achten, die Interviews und den Gesprächspartner nicht in einen zu starren Gesprächsrahmen zu zwingen, um keine Informationsverluste zu provozieren.⁵⁴⁶ Die Interviewpartner haben alle mindestens einen MBI mit Relay Succession erlebt, sind dadurch mit der generellen Materie vertraut. Deswegen wurden in den Interviews häufig die von Gläser und Laudel (2009) empfohlenen Fragen nach Fakten und Meinungen parallel gestellt, um die gesamte Erfahrung und das Wissen des Interviewpartners zu erschließen⁵⁴⁷. Die verwendete Fragenliste wurde nach jedem In-

⁵⁴⁶ Vgl. Rubin und Rubin 2005, S. 173

⁵⁴⁷ Vgl. Gläser und Laudel 2009, S. 123

terview an gewonnene Erkenntnisse und Einsichten angepasst. Im Interview kann der Interviewer mit der Art und Weise, wie er Fragen stellt, Einfluss auf die Antworten des Gesprächspartners nehmen.⁵⁴⁸ Zur Minimierung dieser Gefahr wurden alle Fragen nach Möglichkeit sehr offen ohne vorgefertigte Antwortmöglichkeiten gestellt. Gelegentlich war die angespannte terminliche Situation der Interviewpartner der Grund, die Gesprächsführung mit Hypothesen zu unterlegen.

Eine genaue und nachvollziehbare Analyse der Interviews erfordert eine Tonbandaufzeichnung.⁵⁴⁹ Dies ermöglicht dem Interviewer sich voll auf das Gespräch einzulassen, ohne ständig Notizen machen zu müssen, und stellt unverfälschte Inhalte bei der späteren Analyse sicher. Am Anfang jedes Gesprächs wurde die Erlaubnis erfragt, das Interview auf Tonband aufzuzeichnen. Jedoch ist es auch wichtig, auf die Aufnahme zu verzichten, wenn das Tonbandgerät beim Gesprächspartner für Unbehagen sorgt.⁵⁵⁰ In einem Fall wurde keine Aufnahme angefertigt, stattdessen ausführlich protokolliert.

Im Anschluss an ein Interview wurde die Tonbandaufnahme zügig transkribiert. In einer qualitativen Fallstudienuntersuchung muss das Transkribieren wissenschaftlichen Ansprüchen genügen und damit einem vorgegebenen Regelwerk folgen.⁵⁵¹ Dafür wurde das von Kuckartz et al. (2007) beschriebene System verwendet. Im Wesentlichen wurde eine wörtliche Transkription mit leichten Glättungen angewendet; Dialekte, Sprache und Interpunktion wurden dem Schriftdeutsch angenähert, unbedeutende Füllwörter und Lautäußerungen entfernt. Zusätzlich wurden nicht verbale Erläuterungen oder Besonderheiten (wichtige Zustimmungslaute oder ironische Betonung) als erläuternde Kommentare in die Transkription integriert. Die zeitnahe Bearbeitung nach dem Interview stellte dabei eine frische Erinnerung an das geführte Interview sicher.

⁵⁴⁸ Vgl. Gläser und Laudel 2009, S. 120

⁵⁴⁹ Vgl. für dies und das Folgende Kuckartz et al. 2007, S. 25–26

⁵⁵⁰ Vgl. Yin 2009, S. 109

⁵⁵¹ Vgl. für dies und das Folgende Kuckartz et al. 2007, S. 27–28

Thomas Wallraff: Sie hatten eben schon gesagt, wenn das vom Know-how her nicht passt, dann muss man vielmehr darauf achten, dass das eventuell beim Alteigentümer vorhandene Know-how nicht verloren geht. #01:15:40-8#

Interviewpartner #20: Ja, nur in dieser Situation war das beim Alteigentümer (...) nicht vorhanden. Es war aber glücklicherweise in der Organisation auf der Leitungsebene ein Großteil des erfolgskritischen Know-hows da. #01:15:55-0#

Thomas Wallraff: Also hat das bei Ihnen in der Form nicht so eine große Rolle gespielt, weil der Altinhaber leider nicht mehr da war. (Ja.) Aber ich höre heraus, dass eventuell die Größe der Firma da eine Rolle spielt? #01:16:11-1#

Interviewpartner #20: Wenn es keine qualifizierte Leitungsebene gibt, also ein Unternehmen mit zum Beispiel 20 Mitarbeitern und macht 5 Million Umsatz und der einzige Know-how-Träger ist der Unternehmer und der ist nicht mehr greifbar, dann kann man das absolut vergessen. Ich würde dieses Risiko dann nicht eingehen. #01:16:33-5#

Abbildung 4-4: Beispielhafter Transkriptauszug

Quelle: Interview Nr. 20: #01:15:40-8# - #01:16:33-5#

Für den Transkriptionsvorgang wurde die häufig empfohlene⁵⁵² Software F4⁵⁵³ verwendet. Damit wurden RTF-Dokumente entsprechend der beschriebenen Vorgehensweise von Höld (2007) erstellt und anschließend mit einem weiteren Software-Programm zur qualitativen Inhaltsanalyse (NVivo) bearbeitet⁵⁵⁴. Ein durchschnittliches aufgeschriebenes Interview hatte ungefähr den Umfang von 20 DIN-A4-Seiten. Mit dem Einsatz der Spracherkennungssoftware Dragon Naturally Speaking 11 konnte die Transkriptionsgeschwindigkeit um ca. 50 % erhöht werden. Dazu wurde die abgehörte Tonbandaufzeichnung nachgesprochen und digital gespeichert. Im dann automatisch transkribierten Text wurden nur noch Fehler manuell verbessert. Insgesamt liegen 426 transkribierte Textseiten an Interviewmaterial in der verwendeten Fallstudiendatenbank.

Um während der Interviews eine offene Atmosphäre zu schaffen, wurde die Möglichkeit angeboten, zu jedem Zeitpunkt nach dem Interview Details oder Bereiche aus den Interviews zu sperren und von der Verwendung für die Untersuchung

⁵⁵² Vgl. Kuckartz et al. 2007, S. 29

⁵⁵³ Frei verfügbar unter www.audiotranskription.de

⁵⁵⁴ Vgl. Höld 2007, S. 664

auszuschließen. Zu diesem Zweck wurde den Gesprächspartnern das transkribierte Interview im Anschluss zugesendet. Kein Interviewpartner hat jedoch von diesem Recht Gebrauch gemacht.

Am Anfang einer inhaltlichen Analyse und als Vorschrift für das spätere Codieren von Interviewergebnissen steht die Mikroanalyse einzelner Sätze,⁵⁵⁵ die schon während der Transkription in ersten Teilen erfolgte. Im Anschluss bietet sich eine weitergehende Analyse auf Papier an,⁵⁵⁶ auf deren Grundlage die Anpassung des Interviewleitfadens erfolgt. Solche Anpassungen an der Datenerhebung während der laufenden Untersuchung ist in Fallstudienuntersuchungen nichts Ungewöhnliches.⁵⁵⁷ Sie wirkt vielmehr in einem theoriegenerierenden Forschungsprojekt gewinnbringend. Grund dafür ist, dass es im Gegensatz zu anderen Forschungsmethoden nicht darum geht, umfangreiche und vollständige Statistiken zu präsentieren, sondern neue Einsichten zu gewinnen. Durch diese iterative Vorgehensweise bildet sich ein tiefer gehendes Verständnis der Materie heraus. Um erworbenes Wissen und neue Erkenntnisse zu überprüfen wurden während der Phase der Fallstudieninterviews parallel Experteninterviews durchgeführt. Mit ihnen wurde der jeweilig aktuelle Erkenntnisstand besprochen und auf Sinnhaftigkeit überprüft. Anregungen für die weiteren Fallstudieninterviews wurden ebenfalls aufgenommen. Auf diese Weise gelingt der Abgleich mit dem spezifischen Wissen entsprechender Fachleute.⁵⁵⁸

In der vorliegenden Arbeit wurden mit fünf Experten Interviews durchgeführt.

⁵⁵⁵ Vgl. Strauss und Corbin 1998, S. 57

⁵⁵⁶ Vgl. Kuckartz et al. 2007, S. 33

⁵⁵⁷ Vgl. für dies und das Folgende Eisenhardt 1989, S. 539

⁵⁵⁸ Vgl. Bogner und Menz 2005, S. 7–8

Experte	Organisation	Funktion	Zeitpunkt	Ort
Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt	Hauck & Aufhäuser Heute: INTES Beratung für Familienunternehmen	Finanz- u. Unternehmensberater	10.11.2010	München
Dr. Tom Rüsen	Wittener Institut für Familienunternehmen	Geschäftsführender Direktor	25.11.2010	Telefonisch
Dr. Sebastian Theopold	Munich Strategy Group	Geschäftsführer und Unternehmensberater	29.11.2010	Telefonisch
Cay-Norbert Polley	LUTHER POLLEY CIE. GmbH / ncc Management Consultants	Geschäftsführender Gesellschafter u. Unternehmensberater	29.12.2010	München
Thomas Luther	LUTHER POLLEY CIE. GmbH / ncc Management Consultants	Geschäftsführender Gesellschafter u. Unternehmensberater	29.12.2010	München

Tabelle 4-4: Übersicht Experteninterviews

Quelle: Eigene Darstellung

Die vollständige Dokumentation aller Materialien in der Fallstudien Datenbank gehört zu den drei Grundprinzipien der Datensammlung.⁵⁵⁹ Sie erhöht die Reliabilität der gesamten Studie und ist damit ein Gütekriterium für das Verständnis des untersuchten Phänomens.⁵⁶⁰ Die Fallstudien Datenbank dieser Untersuchung besteht aus einer Datei- und Ordnerstruktur unter Windows XP mit den folgenden Dokumenten:

Dateitypen	Dokumente
Excel-Tabellen	Interviewübersichten, Interviewleitfaden, Fallstudienprotokoll, Auswertungen, Zusammenfassungen
Word-Dokumente	Transkribierte Interviews, Individuelle Fallstudienzusammenfassungen
PDF-Dokumente	Weitere Informationsquellen zu Fallstudien
WMA-Dateien	Aufgenommene Interviews
NVivo-Datenbank	Interviewcodierung, Auswertungen
PowerPoint-Präsentationen	Ergebnisberichte
Citavi-Datenbank	Literaturrecherche

Tabelle 4-5: Übersicht Fallstudien Datenbank

Quelle: Eigene Darstellung

⁵⁵⁹ Vgl. Yin 2009, S. 98

⁵⁶⁰ Vgl. Yin 2009, S. 119

4.4 Datenanalyse und Hypothesengenerierung

Für das Ziel, übertragene Theorie zu bestätigen und neue Erkenntnisse zu entwickeln, ist die Datenanalyse das Herz der qualitativen Fallstudienuntersuchungen.⁵⁶¹ Gleichzeitig ist sie der schwierigste und am wenigsten beschriebene Teil; es gibt keine Standardvorgehensweisen.⁵⁶² Soweit hängt das verwendete Vorgehen vom individuellen Forscher ab.⁵⁶³ Es kommt auf seine Art an, empirisch zu denken, Ergebnisse aufzubereiten, und Alternativen auszuloten. Zu diesem Punkt merken Miles und Huberman (1984) an, dass es nicht möglich ist, bei Fallstudienuntersuchungen mit oftmals mehreren Tausend Seiten qualitativen Materials, Schritt für Schritt den Entstehungsweg der abschließenden Erkenntnisse nachzuvollziehen.⁵⁶⁴ Trotzdem ist es natürlich wichtig, den Prozess der Datenanalyse so objektiv wie möglich durchzuführen. Das wurde in der vorliegenden Arbeit durch Orientierung an verschiedenen Empfehlungen für den Prozess der Datenanalyse sicher gestellt. Theoriegenerierung mittels Fallstudienuntersuchung ist ein überlappender Prozess aus Datenerhebung und Datenanalyse, in dem die im Folgenden dargestellten Prozessschritte bis zum Abschluss der Analyse mehrfach iterativ durchlaufen werden.⁵⁶⁵

Kategoriensystem und Codierung: Den ersten Schritt zur Analyse der Fallstudien stellt die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Interviewaussagen dar. Miles und Huberman (1994) beschreiben dazu drei Hauptaktivitäten: Daten reduzieren, Daten darstellen und Rückschlüsse ziehen.⁵⁶⁶ Die Beschreibung von Mayring (2008) ergänzt hilfreiche Techniken: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung.⁵⁶⁷ Beide Empfehlungen wurden in der vorliegenden Arbeit mit der Codierung der transkribierten Interviews in ein Kategoriensystem umgesetzt. Die regelgeleitete Kategorienzuweisung gewährleistet, die vollständige Analyse intersubjektiv

⁵⁶¹ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 539

⁵⁶² Vgl. Yin 2009, S. 127 und Eisenhardt 1989, S. 539

⁵⁶³ Vgl. für dies und das Folgende Yin 2009, S. 127

⁵⁶⁴ Vgl. für dies und das Folgende Miles und Huberman 1984, S. 16

⁵⁶⁵ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 538

⁵⁶⁶ Vgl. Miles und Huberman 1994, S. 10

⁵⁶⁷ Vgl. Mayring 2008b, S. 56–99

nachvollziehbar zu machen.⁵⁶⁸ Das Kategoriensystem ist das zentrale Instrument der qualitativen Inhaltsanalyse.⁵⁶⁹ Seine Entwicklung kann auf zwei Arten erfolgen, von denen beide in diese Arbeit eingeflossen sind. Ein erster Entwurf entstammt der deduktiven Ableitung aus der theoretischen Analyse (siehe vorhergehendes Kapitel 4.3). Dieser Entwurf wird während der Textanalyse und Codierung der Interviews durch Berücksichtigung neuer Erkenntnisse verfeinert.⁵⁷⁰ Als Codieren bezeichnet man die Zuordnung von Textpassagen zu den entwickelten Kategorien.⁵⁷¹ Es geht darum, Verbindungen zu erkennen und zu interpretieren – es handelt sich nicht um bloßes Etikettieren,⁵⁷² vielmehr wird die Basis für qualitative Ergebnisse geschaffen⁵⁷³. Analog der iterativen Vorgehensweise während der Datenanalyse erfolgt auch die Codierung in einem mehrfach durchlaufenen Prozess.⁵⁷⁴ In der vorliegenden Arbeit wurde eine erste Codierung im direkten Anschluss an die Interviewtranskription auf einem Papierausdruck durchgeführt. Nach Abschluss aller Interviews erfolgte ein zweiter Codierdurchlauf gemäß dem dann angepassten Kategoriensystem. Nach Abschluss der individuellen Fallstudienanalysen („*within case*“) wurde die abschließende Codierung für die übergreifende Analyse in der Software NVivo vorgenommen. Eine Darstellung des abgeschlossenen Kategoriensystems findet sich im Anhang. Die Entwicklung des Kategoriensystems und die vorgenommenen Codiertätigkeiten folgten den von Bazeley (2007) sowie Morse und Richards (2002) beschriebenen Abläufen in den drei Phasen⁵⁷⁵:

1. Bildung einfacher Oberkategorien beim Lesen
2. Aufstellung des zusammenhängenden Kategoriensystems
3. Aufbau des endgültigen Kategoriensystems.

⁵⁶⁸ Vgl. Mayring 2008a, S. 10

⁵⁶⁹ Vgl. Mayring 2008b, S. 43

⁵⁷⁰ Vgl. Mayring 2008a, S. 11

⁵⁷¹ Vgl. Kuckartz et al. 2007, S. 36

⁵⁷² Vgl. Morse und Richards 2002, S. 115

⁵⁷³ Vgl. Strauss 1991, S. 27

⁵⁷⁴ Vgl. Strauss und Corbin 1998, S. 101

⁵⁷⁵ Vgl. für dies und das Folgende Bazeley 2007, S. 100

Der Prozess des Codierens untergliedert sich wie folgt⁵⁷⁶:

1. Beschreibendes Codieren: Fakten vom Untersuchungsobjekt, nur geringfügige Interpretation (z.B. Geschlecht, Alter, Kontextumstände)
2. Codierung der Themen: Identifizierung und Zuordnung der relevanten Themengebiete
3. Analytische Codierung: Herstellung der Verbindungen zwischen Kategorien und identifizierten Zusammenhängen.

Die Kategorienentwicklung und Codierung der Interviews erfolgte zusammen mit der Datenanalyse der Fallstudienuntersuchung. Yin (2009) liefert dazu vier Strategien, die bei der Datenanalyse angewandt wurden⁵⁷⁷:

- Theoretische Vorkenntnisse zur Orientierung anwenden
- Beschreibungen und Analyse der Wirkungskette zu den individuellen Fallstudien entwickeln
- Quantitative und qualitative Daten nutzen
- Alternative Erklärungswege untersuchen.

Typisch für Fallstudienuntersuchungen ist die Aufspaltung in individuelle („*within case*“) und übergreifende („*cross-case*“) Analyse.⁵⁷⁸ Die von Yin (2009) im Detail weiter ausgeführten Strategien werden dazu eingesetzt. Er beschreibt fünf wichtige Analysetechniken, die parallel für die Entwicklung des Kategoriensystems und die Codierung verwendet werden⁵⁷⁹:

- *Pattern matching*: Vergleich der empirischen Muster mit vorhergesagten Mustern
- *Explanation Building*: Erklärung von Wirkungszusammenhängen in Fallstudien
- *Time-Series Analysis*: Untersuchung der zeitlichen Entwicklungsstränge

⁵⁷⁶ Vgl. für dies und das Folgende Morse und Richards 2002, S. 116–119

⁵⁷⁷ Vgl. für dies und das Folgende Yin 2009, S. 130–133

⁵⁷⁸ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 540

⁵⁷⁹ Vgl. für dies und das Folgende Yin 2009, S. 136–160

- *Logic Models*: Aufstellung von Logik Modellen für Ursache-Wirkungszusammenhänge
- *Cross-Case Synthesis*: Untersuchung der Fälle auf wiederkehrende Erklärungsmuster.

Individuelle Fallanalyse: Die individuelle Fallanalyse wird angefertigt, um jeden Einzelfall zunächst eigenständig zu verstehen.⁵⁸⁰ Dazu wurden für jede durchgeführte Fallstudie die Ergebnisse aus den einzelnen Interviewcodierungen in einer Tabelle gegenübergestellt. Daraus ergab sich unter Berücksichtigung von Triangulationsprinzipien die abschließende Fallstudienbewertung. Aspekte, zu denen unterschiedliche Aussagen der Interviewpartner vorlagen, wurden besonders markiert. Bei der Analyse wurden diese Punkte zurückhaltend integriert und eher als ergänzende Indizien behandelt. Sie waren dennoch wertvoll, wenn Zusammenhänge über eindeutige Hinweise aus anderen Fallstudien verifizierbar waren. Auf diese Weise ergab sich eine erste Datenreduktion mit dem Resultat einer ausführlichen Zusammenfassung zu jedem untersuchten MBI⁵⁸¹. Diese anfängliche Konzentration auf die individuellen Fallstudienresultate stellt sicher, den logischen Zusammenhang aller Einzelfälle zu erkennen, bevor die fallübergreifende Generalisierung stattfindet.⁵⁸²

Fallübergreifende Analyse: Gemeinsame Muster und Zusammenhänge, die sich über eine Mehrzahl der Fallstudien erstrecken, sollen mithilfe der fallübergreifenden Analyse ersichtlich werden.⁵⁸³ Dabei ist eine sorgfältige Vorgehensweise erforderlich, denn es besteht die Gefahr, dass man verzerrten Wahrnehmungen unterliegt. Um das zu vermeiden, wurde der Vergleich zwischen den Fällen für jede Kategorie mehrfach durchgeführt. Diese Vorgehensweise genügt dem beschriebenen Prozess der Kategorienbildung und des Codierens. Eine sorgfältige Auswertung ohne verfrühte Rückschlüsse wird so gewährleistet.⁵⁸⁴ Zugleich vergrößert

⁵⁸⁰ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 540

⁵⁸¹ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 540

⁵⁸² Vgl. Eisenhardt 1989, S. 540

⁵⁸³ Vgl. für dies und das Folgende Eisenhardt 1989, S. 540

⁵⁸⁴ Vgl. Miles und Huberman 1994, S. 265

ßert sich die Wahrscheinlichkeit, neue Erkenntnisse, die in den Fallstudien Daten enthalten sind, zu finden.⁵⁸⁵

Theoriegenerierung: Mit der Wiederholung der Datenanalyse Schritte entwickeln sich Erkenntnisse über das untersuchte Phänomen. Ein so entstandener theoretischer Rahmen wird iterativ mit allen individuellen Fallstudien verglichen, um zu prüfen, wie gut Interpretation und Realität zueinanderpassen. Dieser mehrfach durchlaufene Vergleich von Theorie und Daten bedeutet Qualitätssicherung für empirisch gesicherte Erklärungsstrukturen und Wirkungsketten.⁵⁸⁶ Replikation ist das entscheidende Element dieser Methode; jede einzelne Fallstudie wird als eigenständiges Experiment angesehen.⁵⁸⁷ Fehlt in einer Fallstudie eine Beobachtung oder liegt dort sogar ein Widerspruch zu anderen vor, kann das eine Bestätigung für ein Konstrukt sein, wenn man das Vorkommen erwarten konnte oder wenn spezielle Gründe dafür vorlagen.⁵⁸⁸ Häufig tragen solche Fälle auch dazu bei, theoretische Erkenntnisse zu verfeinern oder zu erweitern.

Schließlich muss das gewonnene Verständnis mit Ergebnissen vorhandener Literatur verglichen werden.⁵⁸⁹ Daraus ergibt sich eine Verstärkung der Validität einerseits, bessere Beurteilung von Verallgemeinerungspotenzial andererseits. Die Vorgehensweise ist gängige Praxis der theoriebildenden Forschungsmethoden. Für Fallstudienuntersuchungen, wo Erkenntnisse auf einer begrenzten Fallzahl beruhen, hat sie sich im Wissenschaftsbereich etabliert.

Wie beschrieben werden sich wiederholende Muster während der Datenanalysephase identifiziert. Im Folgeschritt wird dazu ein Theorieansatz formuliert.⁵⁹⁰ In jedem weiteren Analysedurchlauf verstärkt sich Sicherheit und das Vertrauen für die Substanz der Resultate. Der iterative Prozess der Datenanalyse und Hypothesen-

⁵⁸⁵ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 541

⁵⁸⁶ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 541

⁵⁸⁷ Vgl. Yin 2009, S. 54

⁵⁸⁸ Vgl. für dies und das Folgende Eisenhardt 1989, S. 542

⁵⁸⁹ Vgl. für dies und das Folgende Eisenhardt 1989, S. 545

⁵⁹⁰ Vgl. für dies und das Folgende Glaser und Strauss 1967, S. 61

generierung kommt zu einem Ende, wenn jeder Durchlauf nur noch inkrementelle Verbesserungen mit sich bringt.⁵⁹¹

Schließlich sind alle Daten aufbereitet, eine abgeschlossene Analyse liegt vor. Diese ist gegliedert in strukturelle Abschnitte, die jeweils durch die empirisch gewonnenen Daten untermauert sind.⁵⁹² Die Darstellung orientiert sich am gebildeten theoretischen Rahmen und bezieht dafür Einzelaspekte aus den durchgeführten Fallstudien ein. Den dargestellten Empfehlungen zur Datenanalyse wurde in dieser Arbeit gefolgt.

4.5 Sicherstellung der Reliabilität und Validität der Fallstudienuntersuchung

Bei jeder Untersuchung müssen sich Forscher fragen, an welchen Kriterien sie die Qualität und Wissenschaftlichkeit ihrer Studie festmachen. In der quantitativen Forschung haben sich Güte- und Bewertungskriterien über Jahrzehnte entwickelt. In der qualitativen Forschung hingegen herrscht dazu weniger Konsens.⁵⁹³ Die Kriterien für quantitativ hochwertige Forschung können nicht eins zu eins auf die qualitative Forschung übertragen werden.⁵⁹⁴ Dies bedeutet jedoch keineswegs, dass Kriterien der quantitativen Forschung überhaupt nicht geeignet sind.⁵⁹⁵ Grundsätzlich sind die vorhandenen Ansätze zur Bewertung der qualitativen Forschung eher skizziert als tatsächlich ausgearbeitet.⁵⁹⁶ In einer Zusammenfassung von Kriterien sowohl für quantitative als auch für qualitative Untersuchungen beschreibt Steinke (2005) sechs Empfehlungen für Forscher,⁵⁹⁷ die in der vorliegenden Studie angewendet wurden:

1. Nutzen der Studie: Formulierung einer eindeutigen Fragestellung

⁵⁹¹ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 545

⁵⁹² Vgl. für dies und das Folgende Eisenhardt und Graebner 2007, S. 29

⁵⁹³ Vgl. für dies und das Folgende Steinke 2005, S. 9

⁵⁹⁴ Vgl. Morse und Richards 2002, S. 168

⁵⁹⁵ Vgl. Steinke 2005, S. 10

⁵⁹⁶ Vgl. Lüders 2004, S. 635

⁵⁹⁷ Vgl. für dies und das Folgende Steinke 2005, S. 13

2. Angemessenheit der Methodenwahl: begründete Auswahl geeigneter Methoden und Datenerhebungsverfahren für den Untersuchungsgegenstand
3. Dokumentation des methodischen Vorgehens: Herstellung der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit für andere Forscher
4. Ethisches Vorgehen: Respekt gegenüber den Untersuchungspartnern
5. Kritische Prüfung: Anwendung der Falsifikation für die generierten Theorien
6. Absicherung der (externen) Validität: Prüfung der Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse.

Die Beschreibungen zur Einhaltung der ersten vier Empfehlungen finden sich in diesem Kapitel der Arbeit. Es wurde bereits dargestellt, warum der qualitative Fallstudienansatz zur Untersuchung der Relay Succession bei Familienunternehmen angebracht ist; ebenso wurde die Vorgehensweise beschrieben. Die beiden letzten Punkte beziehen sich auf die Theoriegenerierung. Die qualitätssichernde Vorgehensweise dazu wird aus den folgenden Darstellungen ersichtlich.

Generell gibt es für qualitative Untersuchungsmethoden keine Richtlinien, die universelle Gültigkeit haben; das gilt somit für die spezielle Methode der multiplen Fallstudien konkludent.⁵⁹⁸ Die vorliegende Arbeit orientiert sich an Yin (2009), der sich mit diesem Thema auseinandergesetzt hat. Er nennt vier Qualitätskriterien, die zu prüfen sind: *construct validity*, *internal validity*, *external validity* und *reliability*.⁵⁹⁹

Construct Validity: Ob Resultate einer Untersuchung das betrachtete Phänomen korrekt reflektieren, spiegelt sich in der Validität der Studie wider.⁶⁰⁰ *Construct validity* bedeutet, dass die richtigen operationellen Indikatoren und Konstrukte verwendet werden, um das Phänomen zu erfassen.⁶⁰¹ Zur Sicherstellung wurde in dieser Arbeit nach der von Yin (2009) vorgeschlagenen Vorgehensweise, vielfache Informationsquellen zu verwenden und eine klare Wirkungskette zu entwi-

⁵⁹⁸ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 548

⁵⁹⁹ Vgl. Yin 2009, S. 40

⁶⁰⁰ Vgl. Morse und Richards 2002, S. 168

⁶⁰¹ Vgl. Yin 2009, S. 41

ckeln, verfahren.⁶⁰² Umgesetzt wurde dies, indem immer mehrere Interviews pro Fallstudie geführt wurden. Zusätzlich wurden externe Informationen herangezogen und die abschließenden Ergebnisse mittels Triangulation abgesichert. Im Analyse- teil wurden die gewonnenen Erkenntnisse und Einsichten mit repräsentativen Interviewauszügen unterlegt. Der Leser kann so die Beweis- und Wirkungskette objektiv nachvollziehen.⁶⁰³ Weitere Protokollauszüge der Gespräche mit den Interviewpartnern sind im Anhang aufgeführt, soweit dies die notwendige Anonymität erlaubt. Die Theorieanalyse zur Vorbereitung der Datenerhebung stellt zu einem hohen Maß sicher, dass die richtigen Konstrukte zur Beurteilung der Relay Succession angewandt wurden.⁶⁰⁴

Internal Validity: Die interne Validität misst die Korrektheit der Studienergebnisse.⁶⁰⁵ Der Forscher kann sie gewährleisten, indem er sich fragt, ob seine Ergebnisse sinnvoll und widerspruchsfrei sind und ob das Phänomen korrekt beschrieben ist.⁶⁰⁶ Yin (2009) führt dazu die Nutzung von *pattern matching* und *explanation building* an; darüber hinaus fordert er die Prüfung auf alternative Logikmodelle und Interpretationen.⁶⁰⁷ In dieser Arbeit wurde entsprechend vorgegangen.

Zusätzlich muss der Vergleich der theoretischen Erkenntnisse mit der bestehenden Literatur durchgeführt werden.⁶⁰⁸ Das dient nicht zuletzt dazu, der Versuchung zu widerstehen, Theorien für jede Kleinigkeit und Besonderheit aufzustellen, statt an Einfachheit und Allgemeingültigkeit festzuhalten⁶⁰⁹. In der vorliegenden Arbeit wurde dem mit der Validierung über die fünf Experteninterviews Rechnung getragen. Eisenhardt (1989) weist darauf hin, dass der iterative Charakter der Theoriegenerierung ebenfalls zu einer hohen internen Validität führt.⁶¹⁰ Die Arbeit von Schweizer (2005) bestätigt, dass mehrfache Durchläufe der Analysetä-

⁶⁰² Vgl. Yin 2009, S. 41

⁶⁰³ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 548

⁶⁰⁴ Vgl. Mayring 2008b, S. 110

⁶⁰⁵ Vgl. Yin 2009, S. 42

⁶⁰⁶ Vgl. Miles und Huberman 1994, S. 278

⁶⁰⁷ Vgl. Yin 2009, S. 41

⁶⁰⁸ Vgl. Morse und Richards 2002, S. 177

⁶⁰⁹ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 547

⁶¹⁰ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 547

tigkeiten (von Codieren bis Interpretieren) einzubauen sind.⁶¹¹ Schließlich tragen die zahlreichen Interviewauszüge zur Erhöhung der internen Validität bei.⁶¹²

External Validity: Die externe Validität steht für die Verallgemeinerungsfähigkeit der Studienergebnisse.⁶¹³ Um sie abzusichern, muss sich der Forscher fragen, ob und wofür seine Analyseergebnisse repräsentativ sind.⁶¹⁴ In multiplen Fallstudien wird das über die Auswahl der Fallstudien erreicht („*replication logic*“); das untersuchte Phänomen muss nachvollziehbar in den betrachteten Fällen abgebildet sein.⁶¹⁵ Multiple, eingebettete Fallstudienuntersuchungen betrachteten naturgemäß Begebenheiten der realen Welt; das sorgt an sich für eine hohe externe Validität.⁶¹⁶ In der vorliegenden Arbeit ergibt sich dies zusätzlich aus der Tatsache, dass die Untersuchung mit mehreren Firmen durchgeführt und miteinander verglichen wurde⁶¹⁷. Auch die hohe Anzahl von Fallstudien trägt zur externen Validität bei, weil so mehr Varianz in den Einzelaspekten einbezogen wird (siehe Kapitel 4.2 *Selektion und Akquirierung von Fallstudienkandidaten* und Abbildung 4-2 *Variabilität der Fallstudien*). Auf diese Weise eröffnet sich die Möglichkeit, auch einzelne Aspekte und Details der Relay Succession zu verstehen und die Wirkung von Einflussfaktoren in verschiedenen Situationen zu prüfen. Die Ergebnisse dieser Arbeit stehen in weiten Teilen im Einklang mit bisherigem Forschungswissen (siehe Kapitel 6 *Übergreifende Diskussion („cross-case analysis“)*), was für eine hohe externe Validität spricht.

Reliability: Reliabilität oder Zuverlässigkeit steht für die gesamte Qualität des Untersuchungsprozesses.⁶¹⁸ Sie wird häufig durch die Forderung definiert, dass andere Forscher bei einer Wiederholung der Studie und Analyse zu gleichen Resultaten kommen müssen. Mit Einhaltung der Reliabilität sollen Fehler in der Unter-

⁶¹¹ Vgl. Schweizer 2005, S. 1056

⁶¹² Vgl. Steinke 2005, S. 15

⁶¹³ Vgl. Yin 2009, S. 43

⁶¹⁴ Vgl. Steinke 2005, S. 17

⁶¹⁵ Vgl. Yin 2009, S. 41

⁶¹⁶ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 547

⁶¹⁷ Vgl. Schweizer 2005, S. 1056

⁶¹⁸ Vgl. für dies und das Folgende Morse und Richards 2002, S. 168

suchung minimiert werden.⁶¹⁹ Yin (2009) sieht das mit der Anwendung von Fallstudienprotokoll und -datenbank gegeben.⁶²⁰ Beide sind das Mittel, um die Voraussetzung für die Bewertung der Studie durch Dritte zu schaffen.⁶²¹ Die Berücksichtigung für diese Arbeit ist in den Kapiteln 4.1 *Qualitativer Fallstudienansatz* und 4.3 *Interviewführung und fortlaufende Auswertung* beschrieben. Die Einschränkung wegen der gebotenen Anonymität der Interviewpartner ist nicht vermeidbar; darauf wurde schon hingewiesen. Weitere Elemente zur Erhöhung der Zuverlässigkeit (Reliabilität) sind der Interviewleitfaden und die Codierregeln.⁶²²

⁶¹⁹ Vgl. Yin 2009, S. 45

⁶²⁰ Vgl. Yin 2009, S. 41

⁶²¹ Vgl. Steinke 2005, S. 19

⁶²² Vgl. Morse und Richards 2002, S. 175

5 Beschreibung und individuelle Beurteilung („within analysis“) der Fallstudien

In diesem Kapitel werden die zehn Fallstudien einzeln vorgestellt und ausgewertet. Für die Beschreibung der Nachfolgebeispiele liegt ein einheitliches Schema zugrunde. Zuerst werden der gesamte Ablauf des MBIs und dessen Ergebnis aufgezeigt. Anschließend erfolgt die Beurteilung. Hierfür werden die Ergebnisse auf der TMT-Ebene, der Unternehmens- und Umweltebene betrachtet. Für jeden Fall wird eine einheitliche Faktenübersicht vorweggestellt. Dort finden sich zu wichtigen Kategorien die jeweiligen Parameter der Fallstudie. Wo zur detaillierteren Unterscheidung sinnvoll, werden diese zusätzlich um farbliche Skalen ergänzt. Dies ermöglicht im späteren Vergleich aller Fallstudien eine optische Beurteilung, wichtige Verteilungsmuster können einfach nachvollzogen werden.

Die Beschreibungen in diesem Kapitel enthalten an einigen Stellen bewusst nicht alle Details. Dies ist der garantierten Anonymität der Teilnehmer und den Unternehmen geschuldet. So wird z.B. auf die Verwendung konkreter Jahreszahlen verzichtet und das Unternehmensprofil nur mit groben Parametern beschrieben. Ebenfalls werden an dieser Stelle noch keine Interviewauszüge gegeben, um die Anonymität auch hinsichtlich der interviewten Personen innerhalb einer Fallstudie gewährleisten zu können. Bedeutungsvolle Aussagen aus den Gesprächen werden im nächsten Kapitel verwendet, um die Ergebnisse und deren Wirkweise zu belegen.

5.1 Fallstudie *Fenster*

Grundlegende Charakteristik: Die Fallstudie *Fenster* gehört zu den großen Unternehmen in dieser Untersuchung. Der MBI ist mit einem Relay-Succession-Prozess vollständig erfolgt und weist insgesamt eine sehr positive Performance auf. Es können alle Prozessschritte und Phasen der Relay Succession nachvollzogen werden. Der Überblick, gegliedert nach den wichtigen Kategorien, ist in Abbildung 5-1 dargestellt.

Einordnung Fallstudie „Fenster“ im Verhältnis zu allen Fallstudien

Daten & Fakten

Unternehmensgröße	Groß 85 Mitarbeiter 10 Mio. € Umsatz
Art der Relay Succession	Vollständig
Ausgestaltung der Relay Succession	2,75 Jahre gemeinsame Führung 100%-Übernahme zu Beginn
Motivation des Übergebers	Reine Altersnachfolge
Kommentar	

Performance

Performance	Sehr positiv
Bewertungszeitraum	3 Jahre nach Einstieg

Vorteile

Training für Nachfolger	Geringer Vorteil
Mitarbeitergewöhnung	Sehr hoher Vorteil bei Gewöhnung an Nachfolger
Bankenbeziehung	Sehr hoher Vorteil
Kundenbeziehung	Geringer Vorteil
Lieferantenbeziehung	Kein Vorteil
Loslassen des Übergebers	Sehr hoher Vorteil
Interessensangleichung/Flexibilitätsinstrument	Geringer Vorteil

Due Dilligence	
Probezeit für Nachfolger	

Nachteile

Konfliktpotenzial	Normal vorhanden emotional & kognitiv
Handling des Konfliktpotenzials	Neutral Kooperativer Umgang Kein negativer Ausbruch
„Politische Instabilität“	Geringer Nachteil
Umsetzungsschwäche/-geschwindigkeit	Etwas verlangsamt
Zusätzliche Kosten	Kein Nachteil

Einflussfaktoren

Persönliche Übereinstimmung	Gut
Vorabprüfung der persönlichen Übereinstimmung	Sehr geprüft (private Netzwerkempfehlung)
Vorperformance und Handlungsbedarf	Sehr positive Situation Wenig akuter Handlungsbedarf
Zusammenarbeit/Rollenverständnis im Co-Lead	Neutral Etwas Coaching Mittlere Bereitschaft zum Loslassen
Unternehmenskomplexität	Mittlere Komplexität
2. Führungsebene	Sehr wenig ausgeprägt Personal vorhanden Sehr wenig Verantwortung
Prozessmanagement	Extrem streng

Legend for the evaluation scale:

- Positiv (Green)
- Negativ (Red)
- Hohe Ausprägung (Dark Blue)
- Niedrige Ausprägung (Light Blue)

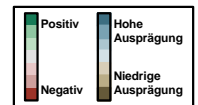


Abbildung 5-1: Gesamtbild Fallstudie *Fenster*

Quelle: Eigene Darstellung

5.1.1 Beschreibung

5.1.1.1 Ausgangssituation

Das Unternehmen *Fenster* ist im produzierenden Gewerbe tätig und beschäftigt ca. 85 Mitarbeiter bei einem Jahresumsatz von 10 Mio. Euro. Der Übergeber ist gleichzeitig der Gründer. Er hat die Firma aufgebaut, über mehrere Jahrzehnte erfolgreich geführt und kontinuierlich vergrößert. Sein Entschluss zur Übergabe ergab sich aus dem Wunsch, im Alter von 65 Jahren in den Ruhestand zu gehen. Sein Sohn hat die Nachfolge des Vaters wegen seiner erfolgreichen Tätigkeit als Architekt nicht angetreten. Deshalb hat man sich für eine externe Nachfolge entschieden. Ein Verkauf an ein anderes Unternehmen stand durchaus auch auf der

Liste der realistischen Möglichkeiten, wurde aber vor allem deswegen abgelehnt, weil es ein großer Wunsch war, das Unternehmen mit all seinen Mitarbeitern zu erhalten. Die Firma hat sich vor der Nachfolge in einer komfortablen wirtschaftlichen Situation befunden. Die historische Entwicklung bei Umsatz und Gewinn war kontinuierlich positiv. Vor der Nachfolge gab es zwar durchaus Optimierungspotenzial, aber der Handlungsdruck war gering.

Es gab keine ausgeprägte zweite Managementebene, die operative Verantwortung des Übergebers war hoch. Die Unternehmenskomplexität ist eher durchschnittlich einzustufen. Der Nachfolger verfügt über langjährige Management Erfahrung, unter anderem auch in der Integration von gekauften Unternehmen in einen Großkonzern. In die Branche des Unternehmens *Fenster* musste er sich allerdings vollständig neu einarbeiten.

5.1.1.2 Verwendeter Relay-Succession-Prozess

Der Einstieg in das Unternehmen erfolgte mit 100%iger Kapitalübernahme. Zur Finanzierung waren neben dem Nachfolger noch zwei stille Gesellschafter involviert, die schon über einen längeren Zeitraum eine Beziehung zum Übergeber und Unternehmen unterhielten. Die Auswahl des Nachfolgers erfolgte auf Empfehlung dieser beiden Gesellschafter, die seine persönliche Eignung einzuschätzen wussten. Nach einer Due Diligence und Verhandlungsphase stieg der Nachfolger direkt mit seiner ganzen Arbeitskraft in das Unternehmen ein und teilte sich die operative Geschäftsführung mit dem Altinhaber. Zur Anwendung der Relay Succession kam es, weil die beiden stillen Gesellschafter auf diese Weise eine kontinuierliche Unternehmensfortführung sicherstellen wollten. Zusätzlich war es dem Übergeber ein Anliegen, für einen gewissen Zeitraum weiter im Unternehmen tätig zu sein. Die gemeinsame Führung dauerte der Planung entsprechend $2\frac{3}{4}$ Jahre bis zum Ausscheiden des Übergebers an seinem 65. Geburtstag. Vor dem Einstieg waren sehr genau die unterschiedlichen Verantwortungsbereiche definiert worden; die Aufteilung erfolgte ungefähr im gleichen Verhältnis. Allerdings wurde diese Trennung im späteren Verlauf nicht konsequent durchgehalten. Der Nachfolger übernahm mehr

und mehr Verantwortungsbereiche, sodass bei Ausscheiden des Übergebers die alleinige Unternehmensführung erreicht war. Insgesamt war die gesamte Prozessplanung von Anfang an sehr stringent.

Während der Relay Succession wurden zwei Geschäftsführungsgehälter vom Unternehmen getragen, was in den Verhandlungen als Kaufpreisbestandteil einkalkuliert worden war. Deshalb kann dieser Kostenanteil nicht vollständig der Relay Succession zugerechnet werden. Die Nachfolgersuche und die anstehende Unternehmensübernahme wurden vorab nicht kommuniziert. Den Mitarbeitern wurde der Nachfolger im Zuge seines voll operativen Unternehmenseinstiegs präsentiert. Dazu wurden dann alle Regelungen und Vorgehensweisen offen dargestellt. Insgesamt lässt sich festhalten, dass der Relay-Succession-Prozess nahezu wie geplant verlief und mit dem Ausscheiden des Übergebers endete.

5.1.1.3 Performance: Ergebnisse des MBIs

Der Verlauf des MBIs muss als sehr erfolgreich beschrieben werden. Die ohnehin schon gute wirtschaftliche Situation des Unternehmens konnte weiter verbessert werden. Es fand eine Umsatzsteigerung von 9,4 Mio. Euro auf 10,4 Mio. Euro statt, gleichzeitig erhöhte sich die Gewinnmarge, Marktanteile konnten zugewonnen werden. Die Mitarbeiterzahl vergrößerte sich von 70 auf 85 Angestellte im Zeitraum der Relay Succession.

Im Zuge der Nachfolge schaffte der Nachfolger eine Verbesserung der Organisationseffizienz durch Modernisierung und Einführung von vollständiger Bereichsverantwortung auf einer zweiten Managementebene. Während der gemeinsamen Geschäftsführung gab es zwischen dem Übergeber und dem Nachfolger durchschnittliches Konfliktpotenzial, das allerdings gut kontrolliert werden konnte. Beide Seiten waren sehr an einer kooperativen Zusammenarbeit interessiert. Die Rolle des Übergebers gegenüber dem Nachfolger kann als schwankend beschrieben werden. Zeitweise fand eine aktive, coachende Führungsübergabe statt, zeitweise verhielten sich Übergeber und Nachfolger deutlich isoliert voneinander.

Der gemeinsame Co-Lead von Übergeber und Nachfolger hat durchaus zu Verwirrungen bei den Mitarbeitern geführt. Es war nicht immer klar, wer von beiden für eine gewisse Frage angesprochen werden sollte. Natürlich gab es gelegentlich auch den gezielten Versuch von Mitarbeitern, dies für eigene Interessen auszunutzen. Doch kann insgesamt von einem durchschnittlichen Maß an „politischer Instabilität“ im Unternehmen gesprochen werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Der Nachfolger hat die Führungsfunktion vollständig übernommen. Er hat Verantwortung in die Organisation delegiert, was in diesem Maße vorher nicht üblich war. Das heutige Verhältnis zwischen Übergeber und Nachfolger ist nach wie vor gut, der ausgeschiedene Übergeber hält weiterhin Kontakt zum Unternehmen.

5.1.2 Beurteilung der Vor- und Nachteile

5.1.2.1 TMT-Ebene

Die Unternehmensnachfolge bei der Fallstudie *Fenster* zeichnet sich insgesamt durch einen sehr reibungslosen und geradlinigen Verlauf aus, vor allem auf der TMT-Ebene. Konfliktpotenzial zwischen Übergeber und Nachfolger war zwar vorhanden, ist jedoch nie über ein „normales Niveau“ hinaus ausgebrochen. Zum Konfliktpotenzial fallen eher die emotionalen Konflikte mit ausgeprägter Anzahl ins Auge. Es lässt sich deutlich erkennen, dass dem Übergeber die Lösung vom Unternehmen an einigen Stellen schwerfiel. An der ein oder anderen Stelle fühlte er sich durch Entscheidungen des Nachfolgers übergangen oder war mit Neuerungen nicht komplett einverstanden. Das führte vereinzelt zu heftigeren Diskussionen. Allerdings wurde über die Sachverhalte immer gemeinsam gesprochen und immer wieder ein gemeinsames Miteinander und Verständnis hergestellt. In solchen Situationen half die gute persönliche Übereinstimmung der beiden. Zwar waren ihre Führungsstile deutlich verschieden, aber das unterliegende Wertesystem sehr ähnlich. Außerdem lässt sich erkennen, dass hinsichtlich des generellen Un-

ternehmensverständnisses und den anzustrebenden Zielen Einigkeit herrschte. Die Tatsache, dass die Konstellation auf Basis der persönlichen Empfehlung aus dem Kreis der beiden stillen Gesellschafter zustande gekommen war, sorgte hier für positive Wirkung. Emotionale Konflikte entstanden auch dadurch, dass der Nachfolger nicht viel Zeit benötigte, um die aktive Unternehmenslenkung zu übernehmen. Er kannte sich mit Firmenintegrationen aus und hatte eine passende Managementausbildung. Zusammen mit der nur mittleren Unternehmenskomplexität erlaubte ihm dieser Hintergrund, sich schnell der Unternehmensführung anzunehmen und Veränderungen einzuleiten.

Der zeitliche Verlauf des Konfliktpotenzials war eher gleichbleibend über die gesamte Dauer der Relay Succession. Die Form der Zusammenarbeit, die Übernehmer und Nachfolger im Co-Lead gefunden hatten, ermöglichte dem Nachfolger trotz seiner guten Ausbildung einen Trainingseffekt – auch wenn dieser nicht sehr groß war. Der Übergeber stand bei vielen Entscheidungen mit Rat und Tat zur Seite. Außerdem schaffte er zu Beginn des Co-Leads mit der weiteren alleinverantwortlichen Leitung der Produktion und der technischen Bereiche dem Nachfolger die Freiheiten, sich auf wichtige Themen zuerst konzentrieren zu können. In dieser Form der Zusammenarbeit gelang es Übergeber und Nachfolger auch, kognitive Konflikte zur Performanceerhöhung zu nutzen. Gegenseitige Ratschläge flossen in Entscheidungen ein und ergaben in Summe eine gute Leistung.

Festzuhalten ist darüber hinaus, dass die sofortige 100%ige Kapitalübernahme eine wichtige Rolle für die Kontrolle des Konfliktpotenzials spielte. Letztendlich traf bei strittigen Themen der Nachfolger die Entscheidung und stieß damit auf Akzeptanz beim Übergeber und der Belegschaft. Das von Anfang an festgelegte und strenge Prozessmanagement bezüglich Vorgehensweise und Arbeitsteilung ließ keine zusätzlichen Konfliktherde aufbrechen und trug zu einem relativ harmonischen Co-Lead bei.

Überblickend lässt sich beim Unternehmen *Fenster* erkennen, dass Übergeber und Nachfolger am gleichen Strang zogen und gemeinsame Interessen hatten. Zwar kam die Relay Succession eher dem Übergeber zugute. Er wünschte sich

eine weitere Beschäftigung bei gleichzeitiger, frühzeitiger Sicherung einer Übergabe. Doch war der Nachfolger damit einverstanden, er profitierte in geringerem Maße von der Relay Succession. An dieser Stelle erkennt man deutlich, dass die Relay Succession dem Übergeber das Loslassen erleichterte. Er hatte über viele Jahre das Unternehmen aufgebaut – man kann ihn getrost als Workaholic bezeichnen – und war stolz auf das Erreichte. Während des Co-Leads waren einige emotionale Konflikte durch seine Schwierigkeiten, die Zügel aus der Hand zu geben, entstanden; im Laufe der Zeit wurde dieses Problem naturgemäß geringer. Nach Ablauf der langen Phase von fast drei Jahren hat er mit der Unternehmensübergabe seinen Frieden geschlossen und schied wohlverdient aus.

Einvernehmlich wird vermutet, dass ein harter, plötzlicher Schnitt bei der Unternehmensübergabe für den Übergeber viel unangenehmer gewesen wäre. Die heutige gute und freundschaftliche Verbundenheit mit seinem ehemaligen Unternehmen, den Mitarbeitern und dem Nachfolger wird auf das langsame Loslassen zurückgeführt.

Wegen der gemeinsamen Interaktion im Co-Lead ist die Umsetzungsgeschwindigkeit von Veränderungen langsamer ausgefallen. Dies stellte jedoch aus dem Grund kein Problem dar, weil die positive Vorperformance keine radikalen Umbrüche erforderlich machten. Zusammenfassend ist der gute Ablauf auf der TMT-Ebene für die gute Performance maßgeblich verantwortlich.

5.1.2.2 Unternehmens- und Umweltebene

Auf der Unternehmens- und Umweltebene zeigen sich zwei wesentliche positive Aspekte bei dieser Nachfolge. Den Mitarbeitern fiel es nicht leicht, sich an den neuen Chef zu gewöhnen. Er hat einen deutlich anderen Führungsstil als der Altinhaber und verlangt eine Menge mehr Eigenverantwortung und Entscheidungen von den Mitarbeitern. Die Organisation war erheblich auf den alten Chef zugeschnitten und an ihn gewöhnt. Aus der Unternehmensbelegschaft lässt sich heraushören, dass die zeitlich gestaffelte Übergabe für die Mitarbeiter Vorteile ge-

bracht hat. Gleichzeitig war damit jedoch auch ein Nachteil verbunden. Zwei Chefs sorgten gelegentlich für Verwirrung, erst recht, wenn sie sich nicht einig waren.

Vereinzelt haben Mitarbeiter versucht, Übergeber und Nachfolger gegeneinander auszuspielen, um für sich selbst einen vermeintlichen Vorteil herauszuholen oder eine unliebsame Entscheidung zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Die gute persönliche Übereinstimmung zwischen Übergeber und Nachfolger konnte diese „politische Instabilität“ im Unternehmen auffangen, sodass sie keine größeren Schäden verursachte.

Der zweite positive Effekt auf dieser Ebene war die beruhigende Wirkung der Relay Succession auf die Finanzgeber – in diesem Fall die beiden stillen Gesellschafter. Sie hatten die Anwendung der Relay Succession gefordert, um Kontinuität sicherzustellen und den Nachfolger vor großen Fehlern zu bewahren.

Für die Übernahme von Kundenbeziehungen war die zeitlich überlappende Nachfolge nur ein geringer Vorteil, vor allem weil der Übergeber nur noch wenig Kundenarbeit selbst verrichtet hatte. Es gab sogar teilweise den Effekt, dass sich in der Vergangenheit nicht gut verlaufene Kundenbeziehungen mit dem Ausscheiden des Übergebers verbesserten. Gar keinen Einfluss hat die Relay Succession auf die Übernahme von Lieferantenbeziehungen gehabt. Auch bei Beurteilung der Unternehmens- und Umweltebene zeigt sich ein insgesamt positives Bild, das zum guten Ergebnis der Nachfolge beigetragen hat.

5.2 Fallstudie *Karton*

Grundlegende Charakteristik: Der MBI beim Unternehmen *Karton* gehört zu den beiden Fallstudien, die den Relay-Succession-Prozess mit negativer Performance abgeschlossen haben. Das Beispiel weist die Besonderheit auf, dass der Co-Lead zwischen Übergeber und Nachfolger nicht funktioniert hat. Deswegen werden einige Nachteile in dieser Fallstudie gut erkennbar. Dennoch ist der MBI beim Unternehmen *Karton* wertvoll für diese Untersuchung, weil sich trotz des negativen

Ergebnisse die positiven Elemente der Relay Succession bestätigen und damit zur gesamten Robustheit der Untersuchung beitragen. Das Gesamtbild der Fallstudie kann Abbildung 5-2 entnommen werden.

Einordnung Fallstudie „Karton“ im Verhältnis zu allen Fallstudien			
Daten & Fakten		Vorteile	Nachteile
Unternehmensgröße	Klein 27 Mitarbeiter 4 Mio. € Umsatz	Training für Nachfolger	Geringer Vorteil
Art der Relay Succession	Vollständig (operativ stark eingeschränkt)	Mitarbeitergewöhnung	Geringer Vorteil bei Gewöhnung an Nachfolger
Ausgestaltung der Relay Succession	1,5 Jahre gemeinsame Führung – Kapital: 74,9% zu Beginn 100% nach 1,5 Jahren	Bankenbeziehung	Sehr hoher Vorteil
Motivation des Übergebers	Altersnachfolge + Strategische Partnerschaft mit 2. Unternehmen von Nachfolger	Kundenbeziehung	Kein Vorteil
Kommentar	- Nach großen Unstimmigkeiten starker Rückzug des Nachfolgers in sein 2. Unternehmen und wenig Interaktion - Umsatzrückgang auch wegen Wirtschaftskrise	Lieferantenbeziehung	Kein Vorteil
Performance		Loslassen des Übergebers	Kein Vorteil
Performance	Negativ	Interessensangleichung/Flexibilitätsinstrument	
Bewertungszeitraum	2 Jahre nach Einstieg	Due Diligence	
		Probezeit für Nachfolger	
		Konfliktpotenzial	Sehr stark Nur emotionale Konflikte
		Handlung des Konfliktpotenzials	Negativ Keine Zusammenarbeit Kein negativer Ausbruch
		„Politische Instabilität“	Geringer Nachteil
		Umsetzungsschwäche/-geschwindigkeit	Sehr stark verlangsamt
		Zusätzliche Kosten	Kein Nachteil
		Persönliche Übereinstimmung	Schlecht
		Vorabprüfung der persönlichen Übereinstimmung	Sehr wenig geprüft (formaler M&A Prozess)
		Vorperformance und Handlungsbedarf	Neutral Gute wirtschaftliche Situation aber hoher Handlungsbedarf
		Zusammenarbeit/Rollenverständnis im Co-Lead	Faktische Trennung ohne Zusammenarbeit Geringe Bereitschaft zum Loslassen
		Unternehmenskomplexität	Mittlere Komplexität
		2. Führungsebene	Extrem wenig ausgeprägt Kein Personal vorhanden
		Prozessmanagement	Neutral

Abbildung 5-2: Gesamtbild Fallstudie *Karton*

Quelle: Eigene Darstellung

5.2.1 Beschreibung

5.2.1.1 Ausgangssituation

Das Unternehmen *Karton* ist ebenfalls im produzierenden Gewerbe tätig. Hauptsächlich baut es Maschinen für die Produktion anderer Unternehmen und betreibt Handel mit fremden Maschinen. Es gehört in die Klasse der kleinen Unternehmen der Fallstudien.

Die Übergabe erfolgt vom Gründer, der das Unternehmen seit über 30 Jahren aufgebaut und geführt hat. Hauptsächliches Motiv für den MBI ist die Altersnachfolge; der Übergeber ist zum Zeitpunkt des Ausscheidens 65 Jahre alt. Das Unternehmen wird an einen Nachfolger verkauft, der schon ein ähnliches Unternehmen besitzt und sich deshalb Vorteile verspricht. Es handelt sich aber eindeutig um eine Nachfolge im Sinne eines MBIs und nicht um einen Verkauf an ein anderes Unternehmen. Der Sohn des Übergebers stand für eine familieninterne Nachfolge nicht zur Verfügung. Die Firma *Karton* beschäftigt ca. 27 Mitarbeiter und hat einen Jahresumsatz von ca. 4 Mio. Euro. Die Vorperformance ist insgesamt als durchschnittlich zu bezeichnen, sie variiert jedoch stark in einzelnen Punkten. Auf der wirtschaftlichen Seite geht es der Firma hervorragend. In den beiden Jahren vor der Übernahme hat sie Rekordumsätze eingefahren, die Umsatzrentabilität bewegt sich im zweistelligen Bereich. Vor diesem Hintergrund steht der konkrete Handlungsbedarf, den es vor allem in Bezug auf eine Übergabe gibt.

Die operative Abhängigkeit des Unternehmens vom Übergeber ist sehr hoch. Es gibt nahezu keine zweite Managementebene – einzig die technische Konstruktion erfolgt weitgehend unabhängig vom Altinhaber. Vor allem wird der Vertrieb ausschließlich vom Unternehmensführer persönlich verantwortet. Diese hohe operative Abhängigkeit ist der wesentliche Grund für die Übergabe in Form einer Relay Succession; eine punktuelle Übergabe ist keine realistische Option.

Das Unternehmen weist eine mittlere Komplexität auf, die Organisationsstruktur ist einfach, jedoch ist die technische Produktion kompliziert. Der Nachfolger bietet einen perfekt passenden Hintergrund mit seinem Unternehmen aus der gleichen Branche.

5.2.1.2 Verwendeter Relay-Succession-Prozess

Übergeber und Übernehmer haben sich bei der Fallstudie *Karton* durch einen formellen M&A-Prozess auf Initiative des Übergebers kennengelernt. Im Verlauf seiner Nachfolgersuche hatte er den Übernehmer wegen seines ähnlichen Unter-

nehmens angesprochen. Ein gegenseitiges Kennenlernen fand während der normalen Kaufverhandlungen statt. In der Bewertung kann man davon sprechen, dass im Vergleich zu den anderen Fallstudien die Prüfung der gegenseitigen persönlichen Übereinstimmung ausgesprochen schwach stattfand.

Der Einstieg des Nachfolgers erfolgte gestaffelt. Auf der Kapitalseite übernahm er zunächst den Anteil von 74,9 %. Die Übernahme der restlichen 25,1 % war drei Jahre später nach einer festgeschriebenen Bewertungsmethode geplant, allerdings mit der zwischenzeitlichen Option zur frühzeitigen Beendigung von beiden Seiten. Diese war in der Verhandlungsphase genau beschrieben worden und enthielt festgelegte Kaufpreise für verschiedene Szenarien. Im Prinzip ging ein frühzeitiger Abbruch mit einer Strafzahlung für die abbrechende Seite einher.

Für den geplanten Übergangszeitraum von drei Jahren war der Co-Lead vereinbart. Der Nachfolger übernahm beim Einstieg operative Verantwortung, indem er sich die Geschäftsführung mit dem Übergeber teilte. Eine genaue Festlegung von Verantwortlichkeiten, Vorgehensweisen und zu erreichenden Zielen fand jedoch nicht statt. Nach den ersten drei Monaten stellte sich heraus, dass Übergeber und Nachfolger inhaltlich nicht zueinanderfanden und auch in der Art der Zusammenarbeit nicht miteinander harmonierten. Die persönliche Unstimmigkeit war so groß, dass nicht von einer produktiven Unternehmensführung gesprochen werden konnte. Der Nachfolger zog sich daraufhin immer mehr aus der aktiven Geschäftsführung zurück (er konzentrierte sich auf sein anderes Unternehmen). In der restlichen Phase des Übergangszeitraums leitete der Altinhaber sein Unternehmen wie vorher selbstständig weiter. Zunächst gab es noch gelegentliche Besuche durch den Nachfolger, die sich später auf Telefonate reduzierten. In den letzten Monaten vor dem endgültigen Ausscheiden des Übergebers bestand nahezu kein Kontakt mehr. Der Übergeber brach den geplanten gemeinsamen Führungszeitraum nach 1,5 Jahren vorzeitig gemäß der Optionsmöglichkeit ab und verließ das Unternehmen, woraufhin der Nachfolger die alleinige Unternehmensführung sofort übernahm.

Während der Übergangsphase flossen an beide Geschäftsführer Zahlungen. Der Übergeber bekam weiter sein ursprüngliches Geschäftsführergehalt, wohingegen die Leistung für den Nachfolger mit Zahlungen an sein zweites Unternehmen abgegolten wurden. Diese doppelte Belastung war in den Vertragsverhandlungen als Bestandteil des gesamten Kaufpreises vereinbart worden; man kann sie nicht als zusätzliche Belastung werten.

Die Mitarbeiter waren in den Nachfolgersuchprozess nicht eingebunden und nicht informiert worden. Kurz vor dem Einstieg des Nachfolgers ins Unternehmen wurden sie über die Pläne unterrichtet.

5.2.1.3 Performance: Ergebnisse des MBIs

Das Gesamtergebnis des MBIs erweist sich als negativ. Insgesamt brachte der Nachfolgeprozess einem Umsatzeinbruch von ca. 25 % mit sich. Zusammen mit dem Abbruch des vereinbarten Co-Leads nach 1,5 Jahren ist die negative Beurteilung offensichtlich begründet. Allerdings fiel der Nachfolgeprozess in die Zeit der Finanzkrise, was berücksichtigt werden muss. Andererseits sind genauso die großen Schwierigkeiten beim Ersatz der Vertriebskraft des Altinhabers zu sehen.

Die Führungsaufgabe ist letztlich voll ersetzt worden. Die wesentliche Änderungsmaßnahme des Nachfolgers war der Aufbau eines eigenständigen Vertriebs mit Integration dieser Aufgabe in Teile der Belegschaft.

Aus dem frühzeitigen Abbruch wird natürlich deutlich, dass ein hohes Konfliktpotenzial im Co-Lead zwischen Übergeber und Nachfolger vorlag und vor allem auf der emotionalen Ebene stattfand. Die Nachfolge ging mit starken Verunsicherungen in der Belegschaft einher. Das Spannungsverhältnis zwischen Übergeber und Nachfolger wirkte sich auf die Mitarbeiter aus. Mit dem Ausscheiden des Übergebers ist zwischen beiden der Kontakt abgebrochen.

5.2.2 Beurteilung der Vor- und Nachteile

5.2.2.1 TMT-Ebene

Für die Beurteilung der Relay Succession auf der TMT-Ebene spielt das starke Konfliktpotenzial zusammen mit der schlechten persönlichen Übereinstimmung zwischen Übergeber und Nachfolger die Hauptrolle. Das Konfliktpotenzial führte ausnahmslos zu negativen emotionalen Konflikten. Konstruktive kognitive Konflikte hat es praktisch nicht gegeben. Das Konfliktniveau und der daraus resultierende negative Verlauf der Relay Succession war so groß, dass der Co-Lead vermutlich im offenen Streit geendet wäre. Nur die Rückzugsmöglichkeit des Nachfolgers konnte dies verhindern.

Die schlechte persönliche Übereinstimmung als auslösender Faktor ist ersichtlich. Zwar kommt die fehlende Absprache zu Zielen, Verantwortlichkeiten und Vorgehensweisen im Vorfeld der Nachfolge hinzu, doch bergen diese Punkte nur den Zündstoff für ohnehin unausweichliche Konflikte. Das in diesen Punkten vernachlässigte Prozessmanagement hat zur negativen Gesamtsituation erheblich beigetragen. Es ist jedoch nur eines von vielen Elementen, in der sich die schlechte persönliche Übereinstimmung bemerkbar macht. Sie erstreckt sich über alle betrachteten Faktoren. So ist der Führungsstil von Übergeber und Nachfolger sehr unterschiedlich. Während man den Übergeber der patriarchalischen Führung zuordnen muss, ist der Nachfolger als deutlich offener und delegierfreudiger zu beschreiben. Das unterliegende Wertesystem macht einen sehr unterschiedlichen Eindruck und die Vorstellungen für die Ausgestaltung eines gemeinsamen Arbeitens passen offensichtlich nicht überein. Man erkennt die geringe Vorabprüfung der persönlichen Übereinstimmung im formalen M&A-Prozess als unglückliche Vernachlässigung oder falsche Einschätzung.

Übergeber und Nachfolger haben keinen Weg zur gemeinsamen Interaktion gefunden. Der Co-Lead fand nicht in der geplanten Form statt. Dennoch kann man an dieser Stelle nicht davon sprechen, dass aus der Relay Succession eine punk-

tuelle Nachfolge und Übergabe geworden ist. Auch wenn die Interaktion während der 1,5 Jahre nach Einstieg gering war, hat es für den Nachfolger geringe Trainingsvorteile gegeben. Er konnte sich gut mit dem Unternehmen vertraut machen und hat von der Vertriebsstärke des Übergebers auch ohne aktive Übergabe und Einführung profitiert.

An diesem extremen Verlauf wird ein möglicher Nachteil der Relay Succession erkennbar. Der Nachfolger hatte Veränderungen im Unternehmen für zwingend notwendig gehalten; wegen der Abhängigkeit des Vertriebs allein vom Altinhaber war der Handlungsdruck groß. Praktisch hat jedoch ausschließlich er das Unternehmen weiter geführt, sodass sich daran nichts geändert hat. In dieser Ausprägung lässt sich erkennen, dass die Umsetzungsgeschwindigkeit von Änderungen in der Relay Succession stark beeinträchtigt sein kann.

Ein weiteres Phänomen liegt hier vor. Der Relay-Succession-Prozess hat es dem Übergeber nicht einfach gemacht, sich vom Unternehmen zu lösen. Zumindest hypothetisch verbleibt der Eindruck, dass eine kurze Übergabe für ihn besser gewesen wäre. Das hohe Konfliktpotenzial und die großen Reibungsverluste bei dieser Nachfolge sind ein entscheidender Faktor für das schlechte Abschneiden des MBIs beim Unternehmen *Karton*.

5.2.2.2 Unternehmens- und Umweltebene

Die Fallstudie *Karton* zeigt auf der Unternehmens- und Umweltebene zwei Vorteile auf. Zunächst ist bei der Nachfolgersuche erkennbar, wie verunsichernd ein solcher Prozess auf die Mitarbeiter wirken kann. Das gilt vor allem in einem Unternehmen, das operativ sehr abhängig von seinem Altinhaber ist. Obwohl die Suche nicht offen verlaufen ist, war sie den Mitarbeitern bewusst und hat für Spekulationen und Ängste gesorgt. Auch als der Nachfolger präsentiert wurde, nahmen diese nicht ab. Dann jedoch gab die weitere Verfügbarkeit des Althinhabers Sicherheit für die Kennenlernphase des Nachfolgers. So hat sich für die Mitarbeiter in diesem Fall trotz der schlechten Co-Lead-Phase ein Vorteil ergeben.

Noch stärker sind die positiven Auswirkungen allerdings bei der Interaktion mit der Bank gewesen. Dass Nachfolger und Übergeber im M&A-Prozess zusammen aufgetreten sind, hat zum einen die Bereitschaft der Banken zur Finanzierung der Transaktion wesentlich verbessert, wenn nicht sogar erst ermöglicht. Zum anderen ist auch das Vertrauen ins Unternehmen unverändert hoch geblieben, weil die Banken den Verbleib des Altinhabers positiv aufnahmen. Die späteren Probleme bei der Durchführung der Führungsnachfolge waren für die Banken nicht sichtbar.

Das konfliktreiche Verhältnis von Übergeber und Nachfolger hat sich auf die Unternehmensorganisation übertragen, es entstand eine gewisse „politische Instabilität“. Dabei bewegten sich die Mitarbeiter in einem Spannungsfeld zwischen Loyalität zum Altinhaber und Unterstützungswillen für den Nachfolger.

Im Hinblick auf Kunden und Lieferanten kann gar kein Einfluss durch die Übergabereform ausgemacht werden. Es hat weder eine aktive Einführung auf Kundenseite stattgefunden, noch bei den Lieferanten.

Zur umfassenden Beurteilung gehört die positive Rolle der wirtschaftlich guten Vorperformance. Sicher hat diese Situation des Unternehmens vor der Nachfolge einen Abschluss ohne massive Eskalation gewährleistet.

Für den negativen Ausgang hat die Unternehmens- und Umweltebene im Vergleich zur zuvor betrachteten TMT-Ebene eine untergeordnete Rolle gespielt.

5.3 Fallstudie *Kunststoff*

Grundlegende Charakteristik: Bei der Unternehmensnachfolge *Kunststoff* ist ein vollständiger Relay-Succession-Prozess durchlaufen worden. Im Vergleich mit den anderen Fallstudien bewegt sich diese Nachfolge gemessen am Erfolg im Mittelfeld. Es kommen einige Vorteile deutlich zum Vorschein. Andererseits wird – hier zum ersten Mal – ein zeitlicher Verlauf mit Schwankungen im Konfliktpotenzial sichtbar. Die Firma *Kunststoff* gehört zu den kleinen Unternehmen dieser Untersuchung. In Abbildung 5-3 ist das Gesamtbild aller Ergebnisse illustriert.

Einordnung Fallstudie „Kunststoff“ im Verhältnis zu allen Fallstudien									
Daten & Fakten		Vorteile		Nachteile		Einflussfaktoren			
Unternehmensgröße	Klein 34 Mitarbeiter 4 Mio. € Umsatz	Training für Nachfolger	Hoher Vorteil	Konfliktpotenzial	Stark (zeitlich zunehmend) emotional & kognitiv	Persönliche Übereinstimmung	Sehr gut		
Art der Relay Succession	Vollständig	Mitarbeitergewöhnung	Extrem hoher Vorteil bei Gewöhnung an Nachfolger	Handling des Konfliktpotenzials	Positiv Kooperativer Umgang Kein negativer Ausbruch	Vorabprüfung der persönlichen Übereinstimmung	Wenig geprüft (formaler M&A Prozess)		
Ausgestaltung der Relay Succession	7 - 8 Monate gemeinsame Führung Kapital: 85% zu Beginn	Bankenbeziehung	Extrem hoher Vorteil			Vorperformance und Handlungsbedarf	Neutral Gute wirtschaftliche Situation aber hoher Handlungsbedarf		
Motivation des Übergebers	Reine Altersnachfolge	Kundenbeziehung	Extrem hoher Vorteil	„Politische Instabilität“	Kein Nachteil	Zusammenarbeit/Rollenverständnis im Co-Lead	Sehr enge Zusammenarbeit, aktives Coaching Sehr hohe Bereitschaft zum Loslassen		
Kommentar	Umsatzrückgang wegen Wirtschaftskrise	Lieferantenbeziehung	Kein Vorteil	Umsetzungsschwäche/-geschwindigkeit		Unternehmenskomplexität	Mittlere Komplexität		
Performance		Loslassen des Übergebers	Sehr hoher Vorteil	Zusätzliche Kosten	Kein Nachteil	2. Führungsebene	Etwas ausgeprägt Personal teilweise vorhanden Hohe Verantwortung		
Performance	Neutral	Interessensangleichung/Flexibilitätsinstrument	Sehr hoher Vorteil			Prozessmanagement	Neutral		
Bewertungszeitraum	2 Jahre nach Einstieg	Due Dilligence							
		Probezeit für Nachfolger							

Positiv
Negativ
Hohe Ausprägung
Niedrige Ausprägung

Abbildung 5-3: Gesamtbild Fallstudie *Kunststoff*

Quelle: Eigene Darstellung

5.3.1 Beschreibung

5.3.1.1 Ausgangssituation

In der Fallstudie *Kunststoff* geht es um ein Unternehmen, das ca. 34 Mitarbeiter bei einem Jahresumsatz von etwa 4 Mio. Euro beschäftigt; somit ist es in der Größenordnung der kleinen Unternehmen unter den Fallstudien. Es gehört zum produzierenden Gewerbe und ist ein Zulieferer für andere produzierende Firmen.

Der Übergeber hat das Unternehmen nicht selber aufgebaut, aber er hat es bereits vor über 35 Jahren von der Witwe des Gründers in einer sehr frühen Unternehmensphase gekauft. Die Situation ist im Grunde nicht von der Nachfolge eines Unternehmensgründers zu unterscheiden. Es gibt einen Sohn, den der Übergeber

sich eigentlich als seinen Nachfolger erhofft hatte; doch hat sich dies schon vor Jahren wegen der sehr unterschiedlichen fachlichen Interessen des Sohnes zerschlagen. Mehrfach war die Möglichkeit gegeben, an Wettbewerber zu verkaufen. Darauf hat der Altinhaber bewusst verzichtet, weil ein solcher Verkauf die Auflösung des eigenständigen Unternehmensstandorts und der meisten Arbeitsplätze bedeutet hätte. Ein Wettbewerber hätte den Maschinenpark in die eigene Produktion integriert und den langjährigen Kundenstamm übernommen.

Wiederum handelt es sich um eine reine Altersnachfolge. Der Übergeber hat im Verlauf des Nachfolgeprozesses mit dem Nachfolger seinen 65. Geburtstag gefeiert. Die Beurteilung der Vorperformance fällt zwiespältig aus. In der ganzen Historie der Unternehmensentwicklung hat es nur in einem Jahr einen Umsatzrückgang gegeben. Das schmälert jedoch nicht das Bild einer stetigen positiven Entwicklung und Expansion. Noch nie hat das Unternehmen rote Zahlen geschrieben. So ist es auch nicht verwunderlich, dass im Jahr vor der Übergabe ein Rekordumsatz eingefahren wurde bei einer Umsatzrendite von 20 bis 25 %. Die Auslastung in diesem Zeitraum lag bei etwa 110 %. Das zeigt aber auch schon die andere Seite der Medaille, der Handlungsdruck im Unternehmen ist ziemlich hoch. Zum einen herrscht ein Investitionsstau bei der Erneuerung des Maschinenparks. Zum zweiten verfügt das Unternehmen zwar über eine gute und selbstständige zweite Managementebene – eher auf der kaufmännischen Seite –, ist aber vor allem im technischen Bereich in hohem Grade abhängig vom Altinhaber. Die erfolgreiche Meisterung dieser Randbedingungen stellt eine Hürde für den Neueinsteiger dar.

Die Unternehmenskomplexität liegt im mittleren Bereich. Das Geschäftsmodell und die Unternehmensorganisation sind leicht nachzuvollziehen und beherrschbar. Allerdings ist die technische Seite dafür umso komplexer. Der Nachfolger verfügt über langjährige Managementenerfahrung sowohl in Konzernen als auch in Familienunternehmen. Doch deckt seine betriebswirtschaftliche Ausbildung nicht die technische Seite des Unternehmens ab. Das ist der Grund für die Auswahl der Relay Succession. Die Herausforderung der Nachfolge besteht darin, die technische Kapazität des Übergebers ohne Bruch weiterzuführen.

5.3.1.2 Verwendeter Relay-Succession-Prozess

Übergeber und Nachfolger haben sich im Rahmen eines formalen M&A-Prozesses kennengelernt. Im konkreten Fall war der Ausgangspunkt zwar eine schriftliche Aktion des Übernehmers, aber auch der Übergeber hat seit mehreren Jahren aktiv einen Nachfolger gesucht. Mit Abschluss des Kaufs hat der Nachfolger 100 % des Kapitals übernommen, allerdings waren 15 % davon ein partiarisches Darlehen vom Übergeber, sodass man von einem 85%igen Einstieg auf der Kapitalseite sprechen kann. Gleichzeitig bleibt der Übergeber Eigentümer und Vermieter des Hauptunternehmenssitzes; sowohl Produktion als auch Verwaltung sind in einer Immobilie vereint. Übergeber und Nachfolger sind somit weiterhin wirtschaftlich eng miteinander verbunden. Nach der Übernahme ist der Nachfolger sofort vollständig in die Geschäftsführung eingestiegen. Zwar war vertraglich geregelt, dass der Übergeber dann in einen Beraterstatus wechselt, allerdings hat er für die nächsten 3 bis 4 Monate das Unternehmen weiter in Vollzeit geleitet. Dabei hat er den Nachfolger aktiv in alle Bereiche eingearbeitet.

Anschließend hat der Übergeber sein zeitliches Engagement peu à peu zurückgefahren, bis er nach ca. 7 bis 8 Monaten nicht mehr operativ im Unternehmen tätig war. Er steht jedoch nach wie vor als Berater zur Verfügung und ist vor allem im technischen Bereich häufig zur Stelle, wenn er angesprochen wird. Mit diesem Vorgehen kann man die gesamte Nachfolge als Relay-Succession-Prozess beschreiben.

Die Zusammenarbeit zwischen Übergeber und Nachfolger war immer sehr kooperativ, obwohl zu keiner Zeit die Verantwortlichkeiten aufgeteilt waren. Insgesamt handelt es sich um einen echten gemeinsamen Co-Lead. Die Konstellation der sofortigen mehrheitlichen Kapitalübernahme führte dazu, dass das letzte Entscheidungsrecht beim Nachfolger lag. Jedoch ergab sich in der Praxis des Tagesgeschäfts, dass Entscheidungen gemeinsam und kooperativ getroffen wurden; beide Seiten konnten dann den eigenen Standpunkt auch einmal hinten anstellen.

Die Festschreibung des Prozessmanagements muss man als mittelmäßig bezeichnen. Das betrifft nicht die Verträge und Kaufpreisaspekte; sie enthalten vollständige Regelungen. Die Festlegung der gemeinsamen Zusammenarbeit fand jedoch überwiegend spontan ohne Projektplan statt.

In der Fallstudie *Kunststoff* tritt zum ersten Mal die hohe Flexibilität der Relay Succession bei der kapitalseitigen Gestaltung auf. Ohne die gestaffelte Kapitalübertragung wäre dieser MBI für den Nachfolger nicht zu stemmen gewesen. Daraus folgte für den Übergeber, auf einen sofortigen und abschließenden Rückzug zu verzichten; denn aufgrund seines hohen weiter bestehenden Kapitaleinsatzes wollte er das Unternehmen naturgemäß nicht sofort aus den Händen geben. Die Interessen von Nachfolger und Übergeber haben sich auf diese Weise stark miteinander vereint.

Aus diesen Schilderungen ergibt sich bereits, dass die persönliche Übereinstimmung zwischen Übergeber und Nachfolger gut war. Deshalb überrascht auf den ersten Blick zunächst, dass trotzdem deutliches Konfliktpotenzial vorhanden war. An keiner Stelle führte das Konfliktpotenzial jedoch zu offenem Streit oder großen Schwierigkeiten.

Das Unternehmen *Kunststoff* musste keine zwei Geschäftsführungsgehälter während des Nachfolgeprozesses tragen, aber eine erhöhte Belastung ergab sich natürlich wegen der Beratungshonorare nach den ersten drei Monaten des Co-Leads – die anfängliche Einarbeitung erfolgte ohne Entgelt. Diese Honorare waren in den Verhandlungen als Bestandteil des Kaufpreises einbezogen worden und stellten deswegen keinen richtigen Nachteil für das Unternehmen dar.

Die Kommunikation im Hinblick auf die angestrebte Nachfolge war insgesamt sehr zurückhaltend. Von der Nachfolgersuche und den Verhandlungen wusste nur eine Mitarbeiterin. Der Einstieg des Nachfolgers wurde den Mitarbeitern erst kurze Zeit vor seiner Arbeitsaufnahme angekündigt.

5.3.1.3 Performance: Ergebnisse des MBIs

Das Ergebnis des Unternehmenseinstiegs der Fallstudie *Kunststoff* ist im neutralen Bereich einzuordnen, d.h. es gibt weder eine klare Tendenz in den positiven Performancebereich, noch in den negativen. Diese Einteilung ist nicht eindeutig zu treffen, weil es durchaus Belege in unterschiedliche Richtungen gibt. Die Führungsaufgabe als solche hat der Nachfolger vor allem im kaufmännischen Teil übernommen. Im technischen Bereich ist dies bisher in nur eingeschränktem Grad der Fall. Allerdings war eine grundsätzliche Einarbeitung in den technischen Bereich erfolgreich und zusätzlich war es gelungen, weite Teile der ehemaligen technischen Leitung durch den Altinhaber in die Organisation zu integrieren. Für die nahe Zukunft ist das Unternehmen auf der Suche nach einem technischen Leiter, der in der zweiten Managementebene installiert werden soll.

Im wirtschaftlichen Teil zeigen die Zahlen für das Jahr der Nachfolge einen großen Umsatzrückgang. Allerdings spielt hier eindeutig der Wirtschaftseinbruch in Folge der Finanzkrise die Hauptrolle. Wettbewerber des Unternehmens haben ähnliche, im Durchschnitt sogar höhere Umsatzeinbrüche zu verkraften. Indes können Anteile des Umsatzeinbruches, die auf die Wirtschaftskrise oder die Führungsnachfolge zurückzuführen sind, nicht getrennt beziffert werden. Im zweiten Jahr nach Beginn der Relay Succession und damit auch im ersten Jahr der alleinigen Geschäftsführung des Nachfolgers, hat sich der Umsatz deutlich erholt, erreicht aber noch nicht ganz das Rekordniveau aus dem Jahr vor dem Einstieg.

Im Zuge der Nachfolge wurden Veränderungen im Unternehmen vorgenommen. Zahlreiche Prozesse und Vorgehensweisen wurden umgestellt. Die Behebung des Investitionsstaus wurde angegangen und die Expansion in neue Geschäftsbereiche angestoßen. Daneben kam es zur schon angesprochenen Stärkung der zweiten Managementebene mit dem Ziel, vorherige Aufgaben und Kenntnisse des Übergebers ins Unternehmen zu integrieren.

Die Nachfolge und die Veränderungen haben zu Irritationen in der gesamten Unternehmensorganisation geführt. Zwischen Übergeber und Nachfolger gab es

Konfliktpotenzial, das im Vergleich mit den anderen Fallstudien als stark zu beurteilen ist. Dieses konnte jedoch gut kontrolliert werden. Das Konfliktpotenzial hat im zeitlichen Verlauf sogar eher zugenommen; es korrespondierte mit der Anzahl und Tragweite der vorgenommenen Veränderungen. Der dennoch positive Verlauf der Nachfolge ist der guten persönlichen Übereinstimmung, dem sehr konstruktiven Rollenverständnis des Übergebers und seiner Bereitschaft, sich aktiv vom Unternehmen zu lösen, geschuldet.

Auf der Ebene der Mitarbeiter kam es mit der Nachfolge zu Unsicherheiten und Irritationen, vor allem deshalb, weil sie sich an einen erheblich anderen Führungsstil gewöhnen mussten. Diese Gewöhnung wurde durch die gestaffelte zeitliche Übergabe und die weitere Anwesenheit des Übergebers erleichtert. Nennenswerte „politische Instabilität“ gab es im Unternehmen nicht.

Alles in allem ist die Übergabe der Führung des Unternehmens erfolgreich gelungen. Für technische Fragen ist der Übergeber weiterhin als vertrauter Berater des Unternehmens verfügbar. Das Verhältnis zwischen Übergeber und Nachfolger ist nach wie vor sehr gut und der Altinhaber hat sich vom Unternehmen gelöst.

5.3.2 Beurteilung der Vor- und Nachteile

5.3.2.1 TMT-Ebene

Für die Beurteilung der Abläufe auf der TMT-Ebene bei der Fallstudie *Kunststoff* ist das Wechselspiel zwischen Konfliktpotenzial und persönlicher Übereinstimmung zentral. Das hohe Konfliktpotenzial ist sowohl von emotionalen als auch kognitiven Konflikten geprägt. Häufig war der Übergeber mit Entscheidungen, Änderungen und Vorgehensweisen des Nachfolgers nicht einverstanden und hätte selbst andere Lösungswege eingeschlagen. Dazu kam der sehr unterschiedliche Führungsstil der beiden. Wo man den Übergeber als Patriarchen der alten Schule bezeichnen kann, bei dem viele direkte Anweisungen erfolgten und anschließend

die korrekte Ausführung kontrolliert wurde, zeichnet sich der Nachfolger durch Forderung nach hoher Selbstständigkeit und Eigenverantwortung aus. Diese Unterschiede waren Ursache der emotionalen Konflikte. Gleichzeitig schafften Übergeber und Nachfolger aber auch, positive kognitive Konflikte zu führen und voneinander zu profitieren. Der Nachfolger bestand an vielen Stellen nicht auf Veränderungen, die er für sinnvoll erachtete. Er erkannte die langjährige Erfahrung des Altinhabers an und setzte häufig die daraus resultierenden Ratschläge um. In den ersten 3 bis 4 Monaten ließ er den Altinhaber weiterhin eigenständig vorgehen. Auf der anderen Seite verschloss sich der Altinhaber nicht grundsätzlich gegenüber Veränderungen, die durch den Nachfolger initiiert wurden. Er akzeptierte alternative Vorgehensweisen und vertraute auf die Managementenerfahrung des Nachfolgers aus anderen Bereichen. Diese Form der Bewältigung und Nutzung des Konfliktpotenzials ist positiv zu bewerten. Hintergrund ist die mehrfach genannte persönliche Übereinstimmung, die aus einem gemeinsamen Werteverständnis resultiert. Das ist wegen der unterschiedlichen Führungsstile durchaus bemerkenswert. Die Fallstudie ist ein exzellentes Beispiel für die enorme Wirkung solcher Übereinstimmung.

Insgesamt ist die positive Zusammenarbeit und das Rollenverhalten ein zentraler Faktor für die Bewertung dieser Relay Succession. Auf den ersten Blick wirkt es überraschend, dass sich die gute persönliche Übereinstimmung ohne große Vorabprüfung ergeben hat. Bei detaillierter Prüfung der Interviews jedoch fällt auf, dass sowohl Übergeber als auch Übernehmer auf die hohe Übereinstimmung von Werten als Voraussetzung für den Einstieg in Verkaufsverhandlungen hinweisen. Verhandlungen zu mehreren vorherigen alternativen Kaufangeboten von anderen Interessenten hatte der Altinhaber wegen der mangelnden persönlichen Übereinstimmung abgesagt.

Als wesentliche Begründung für das Konfliktpotenzial zwischen Übergeber und Nachfolger in dieser Fallstudie muss man den Handlungsbedarf in der Firma sehen. Die wirtschaftliche Vorperformance bot ein gutes Ausgangsniveau, doch im Verlauf der Nachfolge ließ der Änderungsdruck durch die Wirtschaftskrise und die

Emanzipation vom Altinhaber das Konfliktpotenzial ansteigen. Es macht den Eindruck, dass mit zunehmenden Veränderungen und harten Entscheidungen auch das Potenzial für negative Konflikte in die Höhe schnellte.

Ein Punkt, der für Kontrolle des Konfliktpotenzials gesorgt hat, war die Gemeinsamkeit der wirtschaftlichen Interessen, die sich aus der Konstellation der Relay Succession ergeben hat. Beide Seiten sind mit Unternehmensanteil, Mietvertrag für die Immobilien und partiarisches Darlehen auch finanziell eng aneinander gebunden. Dies wird die kooperative und zielorientierte Zusammenarbeit genauso positiv beeinflusst haben.

Das Prozessmanagement dieser Führungsnachfolge muss als neutrale Mischung aus fest geregelten und flexibel gehandhabten Bestandteilen beschrieben werden. Die Kaufvereinbarungen waren sehr detailliert ausgeführt, in der Ausgestaltung der zeitlichen Zusammenarbeit, der Kapitalübergang und -bewertungen sehr akkurat. Hingegen war die Art der Zusammenarbeit, die Festlegung von Verantwortungs- und Arbeitsbereichen überhaupt nicht festgeschrieben. Dies gestalteten Übergeber und Nachfolger sehr flexibel im Tagesgeschäft.

Der Trainingseffekt für den Nachfolger war sehr hoch. Der Übergeber hat durch die gewohnte Fortführung des Tagesgeschäfts bei gleichzeitiger aktiver Übergabe eine gute Lernmöglichkeit geschaffen. Dies bedeutete für den Nachfolger, dass er nicht sofort alle Bereiche durchschauen und führen musste, der Übergeber hielt die zunächst nicht abgedeckten Bereiche in gewohnter Manier voll funktionstüchtig. So war es für den Nachfolger möglich, sich Schritt für Schritt einzuarbeiten.

Bei dieser Relay Succession hat das zeitlich gestaffelte Ausscheiden Vorteile gebracht. Der Altinhaber hatte zuvor sehr viel Zeit pro Tag und nicht selten mehr als fünf Tage in der Woche für die Leitung des Unternehmens aufgebracht. Zum Ende hin hat er seine Involvierung Schritt für Schritt zurückgenommen und konnte sich gut vollständig lösen. Die Vereinbarung, weiter als Experte zur Verfügung zu stehen, hat dazu beigetragen. Ein plötzliches Ausscheiden aus dem Unternehmen wäre dem Übergeber erkennbar schwerer gefallen.

Das abschließende Urteil über den Co-Lead ergibt ein gemischtes Bild aus realisierten Vorteilen einerseits und dem hohen Konfliktpotenzial andererseits. Dies spiegelt die neutrale Performance der Nachfolge entsprechend wider.

5.3.2.2 Unternehmens- und Umweltebene

Die zeitlich gestaffelte Übergabe hat sich gut auf die Gewöhnung der Mitarbeiter an den neuen Unternehmenslenker ausgewirkt. Für sie war vor allem die Umstellung auf einen neuen Führungsstil eine Herausforderung. Die Kombination mit dem Eintritt in die Wirtschaftskrise, in der auch unpopuläre Maßnahmen wie Streichung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld ergriffen werden mussten, führte zeitweise zu einem hohen Verunsicherungsgrad in der Belegschaft. Der Übergeber konnte diesen Prozess durch erklärende Hintergrundgespräche und aktive Unterstützung solcher Maßnahmen vereinfachen. Das hat den Mitarbeitern Zutrauen vermittelt und Irritationen beruhigt. Für die gesamte Relay Succession war das ein extrem großer Vorteil.

Des Weiteren ist die gemeinsame Unternehmensführung dazu genutzt worden, die Kundenbeziehungen an den Nachfolger zu übergeben. Beide bezeichnen dies als sehr wichtigen Vorteil ihrer Relay Succession und als zwingende Voraussetzung für die Nachfolge. Es erfolgten gemeinsame Gespräche mit Kunden und die aktive Vorstellung des Neuen. Das ist bei den Kunden sehr gut angekommen und hat von Anfang an den Erhalt der vertrauensvollen Beziehungen bewirkt.

Genauso wichtig war die Relay Succession für die Beziehung zu den Banken. Bei den Hausbanken haben der weitere Verbleib des Altinhabers und die anschließende Beratungstätigkeit vertrauensbildend gewirkt und eine gute Kreditversorgung auch während der Wirtschaftskrise gewährleistet. Zusätzlich hat der Altinhaber durch seine lokalen Bankkontakte die Finanzierungsmöglichkeit des MBIs positiv beeinflusst. Andere Großbanken hatten die Finanzierung abgelehnt oder nur zu erheblich schlechteren Konditionen in Aussicht gestellt. Insgesamt zeigt sich dies als sehr großer Vorteil bei der Fallstudie *Kunststoff*.

Einen positiven Effekt auf die Übernahme der Lieferantenbeziehungen hat es nicht gegeben. Das Interesse an der Führungsnachfolge war bei den Lieferanten nur gering ausgeprägt. Die bei anderen Fallstudien beobachtbare „politische Instabilität“ ist bei diesem MBI nahezu nicht aufgetreten, weil Übergeber und Nachfolger keine Angriffsfläche für intrigierendes Verhalten durch die Mitarbeiter geboten haben.

Auch auf der Unternehmens- und Umweltebene ergibt sich ein gemischtes Gesamtbild. Die Relay Succession hat zu einigen Vorteilen geführt, aber gleichzeitig auch negative Beeinträchtigungen durch Vorperformance, Handlungsdruck und der Weltwirtschaftskrise mitgebracht. Auf der Unternehmens- und Umweltebene ist die durchschnittliche Performance der Nachfolge gleichfalls nachzuvollziehen.

5.4 Fallstudie *Logistik*

Grundlegende Charakteristik: Die Fallstudie *Logistik* gehört zu den beiden Fällen in dieser Untersuchung, die keine vollständige Relay Succession durchlaufen haben. Der Nachfolger ist ins Unternehmen eingestiegen und hat die Leitung im Co-Lead mit dem Altinhaber übernommen. Die wirtschaftliche Entwicklung ist dann so schlecht verlaufen, dass das Unternehmen in die Insolvenz gehen musste. Damit wurde die komplette Übernahme durch den Nachfolger verhindert.

Das Unternehmen *Logistik* gehört zu den drei größten Firmen dieser Untersuchung. Die Erkenntnisse aus dieser Fallstudie sind besonders in Bezug auf die Vorabprüfung der persönlichen Übereinstimmung wertvoll. Es handelt sich um die intensivste Prüfung, die in den Fallstudien vorgenommen wurde. Trotz der Insolvenz zeichnet sich dieses Beispiel durch absolute Harmonie zwischen Übergeber und Nachfolger aus. Zum ersten Mal kann die Nutzung der Relay Succession als Probezeit und Due Diligence Phase beobachtet werden. Das Gesamtbild aller Effekte und Einflussfaktoren ist in Abbildung 5-4 dargestellt.

Einordnung Fallstudie „Logistik“ im Verhältnis zu allen Fallstudien									
Daten & Fakten		Vorteile		Nachteile		Einflussfaktoren			
Unternehmensgröße	Sehr groß 150 Mitarbeiter 25 Mio. € Umsatz	Training für Nachfolger	Sehr hoher Vorteil	Konfliktpotenzial	Normal vorhanden Nur kognitive Konflikte	Persönliche Übereinstimmung	Extrem gut		
Art der Relay Succession	Teilweise (Insolvenz vor Ausscheiden des Altinhabers)	Mitarbeitergewöhnung	Extrem hoher Vorteil bei Gewöhnung an Nachfolger	Handling des Konfliktpotenzials	Extrem positiv Kooperativer Umgang Kein negativer Ausbruch, Freundschaft	Vorabprüfung der persönlichen Übereinstimmung	Extrem geprüft (Gemeinsame Projektstätigkeit + 2,5 Jahre Probezeit)		
Ausgestaltung der Relay Succession	6 Jahre gemeinsame Führung Kapital: 0% zu Beginn 45% nach 2,5 Jahren	Bankenbeziehung	Sehr hoher Vorteil	„Politische Instabilität“	Geringer Nachteil	Vorperformance und Handlungsbedarf	Negative Situation Wirtschaftlich negative Tendenz mit Handlungsbedarf		
Motivation des Übergebers	Reine Altersnachfolge	Kundenbeziehung	Extrem hoher Vorteil	Umsetzungsschwäche/-geschwindigkeit	Etwas verlangsamt	Zusammenarbeit/Rollenverständnis im Co-Lead	Sehr enge Zusammenarbeit, aktives Coaching Sehr hohe Bereitschaft zum Loslassen		
Kommentar	Zuerst sehr positive wirtschaftliche Entwicklung (2 Jahre), dann jedoch mit strategischen Fehlentscheidungen und Wirtschaftskrise wirtschaftlicher Abbau bis zur Insolvenz	Lieferantenbeziehung	Sehr hoher Vorteil	Zusätzliche Kosten	Kein Nachteil	Unternehmenskomplexität	Extrem hohe Komplexität		
Performance		Loslassen des Übergebers	Extrem hoher Vorteil					2. Führungsebene	Personal teilweise vorhanden Geringe Verantwortung
Performance	Extrem negativ	Interessensangleichung/Flexibilitätsinstrument	Extrem hoher Vorteil					Prozessmanagement	Sehr flexibel
Bewertungszeitraum	6 Jahre nach Einstieg	Due Diligence	Intensive Prüfphase mit späterer Entscheidung über weitere Investition						
		Probezeit für Nachfolger	Sehr intensive Prüfphase mit späterer Entscheidung über weitere Investition						

Abbildung 5-4: Gesamtbild Fallstudie *Logistik*

Quelle: Eigene Darstellung

5.4.1 Beschreibung

5.4.1.1 Ausgangssituation

Die Firma *Logistik* erbringt umfassende logistische Dienstleistungen für andere Unternehmen. Sie gehört mit ca. 150 Mitarbeitern und einem Umsatz von ca. 25 Mio. Euro in die Klasse der größten Unternehmen dieser Untersuchung. Allerdings gibt es die Besonderheit, dass während der sehr lang andauernden Nachfolge große Schwankungen auftraten. Zwischenzeitlich erfolgte eine Expansion auf etwa 400 Mitarbeiter und einen Umsatz von 43 bis 45 Mio. Euro.

Das Unternehmen wurde vor über 30 Jahren vom Übergeber gegründet. Das ist der Grund für eine sehr hohe Bindung des Übergebers an die Organisation. Es

handelt sich um eine reine Altersnachfolge, die er im Alter von 57 Jahren frühzeitig eingeleitet hat, um sie aktiv zu begleiten und den Erhalt seines Lebenswerkes sicherzustellen. Die wirtschaftliche Situation und der Handlungsdruck vor der Nachfolge sind nicht einfach zu beurteilen. Auf der einen Seite ging es dem Unternehmen wirtschaftlich bis kurz vor der Übernahme gut. Andererseits jedoch war mit 50 % ein extrem hoher Umsatzanteil vom größten Kunden abhängig, dessen Rückzug schon vor Einstieg des Nachfolgers feststand. Zusätzlich war dieser Kunde auch für einen überproportional hohen Gewinnanteil verantwortlich, sodass kurz nach dem Einstieg des Nachfolgers die wirtschaftlichen Zahlen negativ wurden.

Ein hoher Handlungsdruck war ebenfalls bereits vor der Nachfolge gegeben, weil für die Größenklasse eine zu gering ausgeprägte zweite Managementebene vorhanden war. Operativ hing zu viel vom Altinhaber und seinen Entscheidungen ab. In Kombination mit dem Verlust des wichtigsten Kunden gab es Bedarf an einer neuen Ausrichtung des Unternehmens. Die Performance und der Handlungsbedarf vor der Nachfolge müssen als negative Ausgangslage eingestuft werden. Das gilt erst recht bei Vergleich mit den anderen Fallstudien dieser Untersuchung.

Die Unternehmenskomplexität ist die höchste aller Fallstudien. Dies ergibt sich zum einen aus den aufwendigen Dienstleistungen, die für andere Unternehmen erbracht wurden. Sie waren zum großen Teil deswegen wertvoll, weil komplexe Aufgaben gesamtheitlich unter Sicherstellung eines hohen Koordinationsgrads gelöst wurden. Zum anderen war die große Organisation selbst mit hoher Komplexität behaftet.

Der Unternehmensnachfolger brachte erhebliche Projekterfahrung aus der Branche mit. Übergeber und Nachfolger hatten sich durch ein gemeinsames Projekt aus der vorherigen beruflichen Laufbahn des Nachfolgers kennengelernt.

5.4.1.2 Verwendeter Relay-Succession-Prozess

Der Nachfolgeprozess *Logistik* erstreckte sich über einen sehr langen Zeitraum. Schon fünf Jahre vor dem Einstieg haben sich Übergeber und Nachfolger kennengelernt. Der Nachfolger war über seinen damaligen Arbeitgeber Auftraggeber für das Unternehmen. Weil der Übergeber bereits seit Längerem auf der Suche war und sich ein Kandidat in der Zusammenarbeit als nicht geeignet erwiesen hatte, machte er dem Nachfolger das Angebot, in das Unternehmen und in die gemeinsame Geschäftsführung einzusteigen. Dabei sollte geprüft werden, ob eine spätere komplette Übernahme von beiden Seiten denkbar wäre. So kam es zu einer ersten Phase des Co-Leads für zweieinhalb Jahre.

In dieser Zeit durchlebte das Unternehmen eine sehr turbulente Periode, während der der Umsatz durch Wegfall des größten Kunden stark einbrach. Gemeinsam meisterten Übergeber und Nachfolger die schwierige Phase vorerst und schafften einen temporären Turn-Around. Nach zweieinhalb Jahren stieg der Nachfolger auch kapitalseitig ins Unternehmen ein und übernahm zusammen mit zwei Partnern 45 % der Anteile vom Übergeber.⁶²³ Im Verlauf des Turn-Arounds wurde ein intensiver Expansionskurs beschritten, der auch nach dem kapitalmäßigen Einstieg des Nachfolgers anhielt, jedoch nicht ohne deutliche Rückschläge ablief. Als das Unternehmen zusätzlich hart von der Weltwirtschaftskrise getroffen wurde, drehte sich der vermeintliche Turn-Around in eine negative Unternehmensentwicklung. Dadurch wurden die Pläne zur weiteren Übergabe und zum Ausscheiden des Altinhabers obsolet.

Die gemeinsame Geschäftsführung erstreckte sich über einen Zeitraum von sechs Jahren, bis sie mit der Wirtschaftskrise in der Insolvenz des Unternehmens endete. Damit ist der Nachfolgeprozess nicht zum Abschluss geführt worden, obwohl zu Beginn die feste Absicht dazu bestand.

⁶²³ Die beiden Partner waren ein von außen geholtes zusätzliches Mitglied der Geschäftsführung, dessen Finanz-Know-how im Unternehmen benötigt wurde, und ein Mitglied der zweiten Managementebene. Jedoch war eindeutig der Nachfolger als Übernehmer der Führungsaufgabe vom Übergeber vorgesehen und entsprechend positioniert.

Die Studie *Logistik* beinhaltet einen Fall, in dem die Relay Succession gezielt als Probezeit für den Nachfolger eingesetzt wurde. Der Einstieg in das Unternehmen erfolgte ohne Kapitalübernahme. Erst zu einem späteren Zeitpunkt wurden weitere Vorgehensweisen festgelegt. Allerdings gab es von Anfang an eine eindeutige Willenserklärung von Übergeber und Nachfolger. Gleichzeitig nutzte der Nachfolger die erste Zeit des Co-Leads als Due-Diligence-Phase und klärte für sich selber, ob eine weitere Nachfolge für ihn infrage kam.

Des Weiteren ist in dieser Fallstudie zu erkennen, wie die Anwendung eines zeitlich lang gestreckten Prozesses eine Nachfolge überhaupt erst möglich macht. Dem Nachfolger wäre es finanziell nicht möglich gewesen, eine mehrheitliche Übernahme des Unternehmens alleine zu stemmen. Parallel war der Prozess für den Übergeber die Möglichkeit, Besitzanteile gestaffelt abzugeben und so die wirtschaftliche Kontrolle zu behalten. Es gab die Absicht, den Nachfolger in einer Art Trainingsprogramm in den ersten Monaten die gesamte Organisation durchlaufen zu lassen. So solle der größtmögliche Trainingseffekt erzielt werden. Allerdings war dieser Plan mit der ersten wirtschaftlichen Entwicklung schnell zum Erliegen gekommen. Stattdessen wurde die gemeinsame Geschäftsführung in feste Aufgaben- und Verantwortungsbereiche gegliedert. Auf dieser Basis wurde eine aktive Zusammenarbeit zwischen Übergeber und Nachfolger praktiziert. Mehrfach in der Woche saß man im Anschluss an den operativen Teil der Tagesarbeit zusammen, um wichtige Entscheidungen gemeinschaftlich vorzubereiten. Mit der Zeit nahm diese Interaktion ab und die Eigenverantwortlichkeit des Nachfolgers wurde höher. Doch die kooperative Entscheidungsfindung bei wichtigen Themen wurde beibehalten.

Darüber hinaus kann man in diesem Fall von einer hohen praktizierten Flexibilität sprechen. Das Prozessmanagement ging über die Absichtserklärung zur Nachfolge und die Klärung der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche nicht hinaus. Weitere Vorgehensweisen wurden erst im Laufe der Zeit festgelegt und wieder angepasst. In dieser Zeit waren für das Unternehmen zwei Geschäftsführungsgehälter fällig. Allerdings erforderte die Unternehmensgröße auch eine Aufteilung der Ge-

schäftsführung auf mehrere Manager, sodass keine zusätzlichen Kosten durch den Relay-Succession-Prozess entstanden sind.

Die Absichten zur Nachfolge und Unternehmenseinstieg waren auf den höheren Ebenen im Unternehmen von Anfang an offen kommuniziert worden.

5.4.1.3 Performance: Ergebnisse des MBIs

Die Performancebeurteilung in der Fallstudie *Logistik* fällt nicht leicht. Faktisch ist natürlich festzuhalten, dass mit der Unternehmensinsolvenz die gesamte Situation zum schlechtest denkbaren Ergebnis gekommen ist. Zwischenzeitlich schien das Unternehmen nach der Nachfolge turbulente Zeiten und wirtschaftliche Herausforderungen gut gemeistert zu haben. Dazu wurde ein sehr expansiver Kurs beschritten, der an sich schon riskant und mit Problemen behaftet war. Allerdings erst mit Ausbrechen der Wirtschaftskrise führte er in die Insolvenz. So überlagern sich an dieser Stelle mehrere Effekte, die eine Aufteilung und Zurechnung zur eigentlichen Führungsnachfolge nur teilweise zulassen. Es gilt festzuhalten, dass nach dem Einstieg zunächst eine positive Entwicklung im Nachfolgeprozess einsetzte, bevor später der wirtschaftliche Abstieg kam.

In der Organisation hat die Nachfolge zu deutlichen Änderungen geführt. Die Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur wurden für die Expansion signifikant verändert. Das Unternehmen wuchs zwischenzeitlich von ca. 150 Mitarbeitern auf ca. 400 Mitarbeiter und der Umsatz kletterte von 25 Mio. Euro auf etwa 45 Mio. Euro. Damit ging der Ausbau der zweiten Managementebene einher. Unternehmensprozesse wurden transformiert. Der Altinhaber war zuvor alleinverantwortlich für nahezu alle Unternehmensbereiche und operativ sehr stark eingebunden. Seine Führungsaufgabe wurde im Verlauf der Nachfolge auf das neue Geschäftsführungsteam übertragen. Bis zur Insolvenz waren alle drei Geschäftsführer voll im Unternehmen aktiv. Über die gesamte Länge der Relay Succession gab es ein extrem kooperatives Verhältnis zwischen Übergeber und Nachfolger, das bis zum heutigen Tag in einer Freundschaft Bestand hat. Das Konfliktpotenzial

zwischen Übergeber und Nachfolger war in einem normalen Grad vorhanden, konnte allerdings immer positiv in der Entscheidungsfindung genutzt werden. Im Zuge der Nachfolge kam es zu wenigen Irritationen im Unternehmen und die „politische Instabilität“ war nur vereinzelt zu spüren.

5.4.2 Beurteilung der Vor- und Nachteile

5.4.2.1 TMT-Ebene

Bei der Beurteilung der Effekte auf der TMT-Ebene fällt vor allem das extrem gute Verhältnis zwischen Übergeber und Nachfolger auf. Die Vorabprüfung der persönlichen Übereinstimmung konnte intensiver nicht sein. In einer vier- bis fünf-jährigen Projektdauer haben sich die beiden kennen und schätzen gelernt und daraufhin erst entschieden, dass eine Führungsnachfolge infrage kommt. Zusätzlich haben sie mit der Relay Succession eine weitere Prüfzeit eingebaut, in der sich beide Seiten sicher werden konnten. Der hohe Wert, der der persönlichen Übereinstimmung zugemessen wurde, unterstreicht der Abbruch während der Probezeit in einem Vorgängerversuch, wo Übergeber und Nachfolger persönlich nicht zusammen passten.

In der Konstellation dieser Fallstudie schafften es Übergeber und Nachfolger immer, eine kooperative Zusammenarbeit zu gewährleisten. Die zugrunde liegenden Wertesysteme der beiden stimmten überein. Über die Harmonie gelang es beiden, das gesamte Konfliktpotenzial positiv für die Zusammenarbeit zu nutzen. Man kann in dieser Fallstudie davon sprechen, dass emotionale Konflikte keine Rolle gespielt haben und dass das gesamte Konfliktpotenzial aus positiver kognitiver Konfliktform bestand. Die Relay Succession brachte einen hohen Trainingsvorteil für den Nachfolger. Das sehr coachende, respektvolle und auf Eigenverantwortlichkeit abzielende Rollenverständnis des Übergebers förderte dies.

Der Übernehmer sagt im Interview von sich selbst, dass er eine hohe Bereitschaft zum Loslassen seiner Firma hatte, dass ihm dies jedoch nicht immer leicht fiel. Auf Basis dieser Bereitschaft wirkte die zeitlich überlappende Nachfolgeform in die gleiche Richtung. Die Ausgestaltung der Relay Succession führte unmittelbar nach dem Kapitaleinstieg zu Interessensüberdeckung bei Übergeber und Nachfolger. Beide verfolgten identische Ziele, Einzelabsichten dominierten nicht. Allerdings muss festgehalten werden, dass in der vorangegangenen Phase der gemeinsamen Zusammenarbeit ohne festes Vertragswerk ein hohes Risiko akzeptiert wurde. Zu jedem Zeitpunkt hätte eine Seite ohne große Folgen aus der geplanten Nachfolge aussteigen und die Pläne der anderen Seite durchkreuzen können. Dieser Ablauf betont ebenfalls die Bedeutung der persönlichen Übereinstimmung. Beiden reichte die kurze Absichtserklärung, um ihre vertrauensvolle Zusammenarbeit zu beginnen.

Selbst bei dieser kooperativen Durchführung der Relay Succession ist ersichtlich, dass durch den weiteren Verbleib des Altinhabers die Umsetzungsgeschwindigkeit bei geplanten Änderungen gehemmt wurde. Übergeber und Nachfolger schildern übereinstimmend, dass in der täglichen Zusammenarbeit der jungen und alten Generation ein Miteinander erst gefunden und Zeit für die Einigung diskussionswürdiger Punkte eingesetzt werden musste.

Das Prozessmanagement in dieser Nachfolge war flexibel und wenig festgelegt. Es macht den Eindruck, dass sich Übergeber und Nachfolger dies mit der Basis der persönlichen Übereinstimmung erlauben konnten. Das unbestimmte Prozessmanagement löste an keiner Stelle unnötiges Konfliktpotenzial aus. Bei der Beurteilung der Effekte auf TMT-Ebene ist nur Positives zu erkennen. Es gibt keine Hinweise, dass Erklärungen für die schlechte Performance hier zu suchen sind. Im Gegenteil, die positiven Effekte zwischen Übergeber und Nachfolger machten den anfänglichen Turn-Around in der angespannten wirtschaftlichen Situation erst möglich.

Es ist sich noch zu fragen, ob das harmonische Verhältnis zu einer übertrieben reibungsfreien, unambitionierten und risikoarmen Unternehmensleitung geführt

hat. Dies kann an keiner Stelle erkannt werden. Gleichfalls ist auch nicht ersichtlich, dass sich Übergeber und Nachfolger gegenseitig zu höherer Risikobereitschaft bei der Unternehmensexpansion angetrieben hätten. Die Effekte auf der TMT-Ebene vermitteln bei dieser Relay Succession einen rundum positiven Eindruck.

5.4.2.2 Unternehmens- und Umweltebene

Auf der Unternehmens- und Umweltebene sind ebenfalls viele Vorteile in dieser Relay Succession zu beobachten. Die hohe Abhängigkeit des Unternehmens von seinem Altinhaber ließ bei Bekanntwerden von Nachfolgeplänen Unruhe und Unsicherheit bei den Mitarbeitern aufkommen. Diese wurde durch zwei Effekte gelindert. Zum einen wirkte sich das Kennenlernen des Nachfolgers über einen längeren Zeitraum positiv aus. Zum anderen wussten die Mitarbeiter gleichzeitig, dass der weitere Verbleib des Altinhabers für Kontinuität sorgen würde. Sie hatten eine altvertraute Anlaufstelle, wenn es Probleme mit der Umstellung auf den Nachfolger gab. Die leicht vorhandene „politische Instabilität“ im Unternehmen zeigt sich zwar auch in dieser Relay Succession, jedoch schafften es Übergeber und Nachfolger immer gemeinsam, diesen negativen Effekt zu kontrollieren.

Bei der Finanzierung des Kapitaleinstiegs war der weitere Verbleib des Altinhabers im Unternehmen ein maßgeblicher Faktor für die Banken, um dem Nachfolger die Anteilskäufe zu finanzieren. Auch hier steht der Altinhaber als Garant für Kontinuität. Ein weiterer deutlicher Vorteil war die gestaffelt vorgenommene Übernahme der Kundenbeziehungen. Dies fiel in die ersten Verantwortungsbereiche des Nachfolgers und war eine besondere Herausforderung. Bis dahin hatte der Übergeber die meisten Kunden direkt betreut, sodass die externen Ansprechpartner in hohem Maße auf ihn als Person vertrauten. Im Rahmen des Co-Leads wurde eine Einführung bei Kunden gemeinsam vorgenommen und eine gute Übernahme der Kundenbeziehung sichergestellt. Es gab dennoch einige Kunden, die auf der weiteren Betreuung durch den Übergeber bestanden. Der Co-Lead ermöglichte, auch auf diese Kundenwünsche einzugehen.

Die gleichen positiven Effekte traten auch auf der Lieferantenseite auf, von denen das Unternehmen bei seiner komplexen Prozessbetreuung abhängig war. Bei der Fallstudie *Logistik* wird das erste Mal ersichtlich, dass die Relay Succession bei der Übernahme der Lieferantenbeziehungen hilfreich sein kann.

Es verbleibt ein wichtiger Faktor in dieser Fallstudie, der eine negative Ausprägung zeigt. Die angespannte Vorperformance und der vorhandene Handlungsdruck für Veränderungen stellten ein Handicap in der betrachteten Situation dar. Anders als bei den vorher geschilderten Fällen wurde jedoch kein höheres Konfliktpotenzial erzeugt. Auch die Zusammenarbeit von Übergeber und Nachfolger litt darunter nicht. Beim Unternehmen *Logistik* war das jedoch der Faktor, mit dem die negative Gesamtperformance hauptsächlich erklärt werden muss. Möglicherweise wurde mit der Entscheidung, das Unternehmen zu expandieren, ein Fehler begangen, der sich in der Weltwirtschaftskrise verstärkt hat. Dies kann wegen der hohen Unternehmenskomplexität ein „normaler Fehler“ in der Unternehmenslenkung sein. Denn die Beurteilung der Unternehmens- und Umweltebene fällt insgesamt positiv aus.

5.5 Fallstudie *Medizin*

Grundlegende Charakteristik: Die Fallstudie *Medizin* weist in dieser Untersuchung die beste Erfolgsentwicklung auf. Sie kann als Paradebeispiel einer erfolgreichen Relay Succession angesehen werden. Es zeigen sich hier nahezu alle Vorteile der zeitlich überlappenden Nachfolge. Gleichzeitig sind potenzielle Nachteile minimiert. Das Unternehmen *Medizin* gehört in die kleinste Größenordnung der Untersuchung. Alle Prozessschritte und Phasen der Relay Succession können beobachtet werden. Das sehr positive Gesamtbild der Fallstudie ist in Abbildung 5-5 dargestellt.

Einordnung Fallstudie „Medizin“ im Verhältnis zu allen Fallstudien

Daten & Fakten

Unternehmensgröße	Sehr klein 11 Mitarbeiter 7 Mio. € Umsatz
Art der Relay Succession	Vollständig
Ausgestaltung der Relay Succession	1,5 J. g. Führung Kapital: 0% zu Beginn 75% nach 3-6 Monaten 100% nach 1,5 Jahren
Motivation des Übergebers	Reine Altersnachfolge
Kommentar	

Performance

Performance	Extrem positiv
Bewertungszeitraum	3 Jahre nach Einstieg

Vorteile

Training für Nachfolger	Sehr hoher Vorteil
Mitarbeitergewöhnung	Extrem hoher Vorteil bei Gewöhnung an Nachfolger
Bankenbeziehung	Sehr hoher Vorteil
Kundenbeziehung	Geringer Vorteil
Lieferantenbeziehung	Kein Vorteil
Loslassen des Übergebers	Geringer Vorteil
Interessensangleichung/Flexibilitätsinstrument	Sehr hoher Vorteil
Due Dilligence	Sehr intensive Prüfphase mit späterer Entscheidung über weitere Investition
Probezeit für Nachfolger	Sehr intensive Prüfphase mit späterer Entscheidung über weitere Investition

Nachteile

Konfliktpotenzial	Normal vorhanden
Handling des Konfliktpotenzials	Sehr positiv Kooperativer Umgang Kein negativer Ausbruch
„Politische Instabilität“	Geringer Nachteil
Umsetzungs-schwäche/-geschwindigkeit	
Zusätzliche Kosten	Kein Nachteil

Einflussfaktoren

Persönliche Übereinstimmung	Sehr gut
Vorabprüfung der persönlichen Übereinstimmung	Extrem geprüft (Probezeit als angestellter Geschäftsführer)
Vorperformance und Handlungsbedarf	Extrem positive Situation Kein akuter Handlungsbedarf
Zusammenarbeit/Rollenverständnis im Co-Lead	Sehr enge Zusammenarbeit, aktives Coaching Sehr hohe Bereitschaft zum Loslassen
Unternehmenskomplexität	Mittlere Komplexität
2. Führungsebene	Extrem wenig ausgeprägt Kein Personal vorhanden
Prozessmanagement	Extrem streng

Positiv

Negativ

Hohe Ausprägung

Niedrige Ausprägung

Abbildung 5-5: Gesamtbild Fallstudie *Medizin*

Quelle: Eigene Darstellung

5.5.1 Beschreibung

5.5.1.1 Ausgangssituation

Das Unternehmen *Medizin* ist ein Handelsunternehmen des medizinischen Sektors. Es beliefert sowohl Unternehmens- als auch private Kunden. Zu Beginn der Nachfolge waren nur fünf Mitarbeiter angestellt; der Umsatz lag bei 4 Mio. Euro. Innerhalb des betrachteten 3-Jahreszeitraums wuchs die Firma schnell auf 11 Mitarbeiter und 7 Mio. Euro Umsatz. Die Eigentümerin hat das Unternehmen selbst 13 Jahre vor der Nachfolge gegründet. Sie wollte es im Zuge einer Altersnachfolge übergeben, um sich mit ihrem Mann zur Ruhe zu setzen. Es gab keinen familieninternen Nachfolger, sodass sie sich zum Verkauf an einen Externen entschloss.

Dies ist ihr nicht einfach gefallen, weil sie eine hohe emotionale Bindung an das Unternehmen hatte. Der Erhalt aller Arbeitsplätze ohne Unternehmensumzug war ihr sehr wichtig. Zusätzlich war das Unternehmen im sehr hohen Maße operativ von ihr abhängig; wegen der geringen Größe hatte sie naturgemäß alle Führungsaufgaben inne. Seit der Gründung gab es ein kontinuierliches Umsatz- und Gewinnwachstum.

In den beiden Jahren vor der Nachfolge lag das Umsatzwachstum jeweils über 25 %. Dabei konnte eine konstant hohe EBIT-Marge von annähernd 30 % sichergestellt werden. Es gab keinen Handlungsdruck für Veränderungen in der Firma. Einzig die hohe operative Verantwortung der Altinhaberin und die lukrative Aussicht auf weitere Expansion waren Themen, die der Nachfolger angehen wollte. Wegen der kleinen Größe und den einfachen Handelsaktivitäten ist die Unternehmenskomplexität als gering einzustufen. Lediglich die technisch anspruchsvollen Medizinprodukte hoben das Komplexitätsniveau für den Nachfolger geringfügig an. Der Nachfolger verfügt über langjährige Managementenerfahrung in unterschiedlichen Führungspositionen mittelständischer Unternehmen. Er ist Ingenieur und bringt damit beste Voraussetzungen für die Führungsnachfolge beim Unternehmen *Medizin* mit.

5.5.1.2 Verwendeter Relay-Succession-Prozess

Übergeberin und Nachfolger lernten sich in einem formellen M&A-Prozesses kennen. Die Altinhaberin hatte das Unternehmen zum Verkauf über einen M&A-Berater ausgeschrieben und aufgrund der hohen wirtschaftlichen Attraktivität und geringen Größe schnell mehrere gute Kaufangebote vorliegen. Wegen der hohen Bindung an ihr Unternehmen legte die Übergeberin vor allem Wert auf die persönliche Eignung des Nachfolgers. Dieser war ihr von Anfang an sympathisch, was auf Gegenseitigkeit beruhte. Daraus ergab sich der Einstieg in exklusive Verhandlungen.

In diesem Fall wurde die Relay Succession wieder als Instrument des gegenseitigen Kennenlernens und Prüfens genutzt. Der Nachfolger stieg sehr schnell als angestellter Geschäftsführer in das Unternehmen für einen Zeitraum zwischen drei und sechs Monaten ein. Diese Zeit wurde wiederum als gegenseitige Probezeit und zur Due Diligence genutzt. Im Vergleich zur vorherigen Fallstudie *Logistik* wurde die dazu getroffenen Vereinbarungen jedoch umfassender festgelegt. Übergeberin und Nachfolger legten ihre ernste Nachfolgeabsicht in einem Letter of Intent (LOI) nieder. Daraus ergab sich, dass ein einseitiger Abbruch der Nachfolge in einem bestimmten Zeitraum mit der Zahlung einer Pönale einhergegangen wäre.

Zügig entschieden sich Übergeberin und Nachfolger zur endgültigen Durchführung des MBIs und regelten die Ablaufbedingungen. Der Nachfolger übernahm einen sofortigen Mehrheitsanteil von 75 % inkl. Besserungsschein auf überplanmäßige Gewinne. Neben dem Kaufpreis erhielt die Übergeberin ebenfalls 75 % der Erträge, die über einem vereinbarten Businessplan lagen. Für den Erwerb des restlichen Unternehmensviertels wurden mehrstufige Optionspläne vereinbart.

Der Nachfolger besaß eine Call-Option auf den restlichen Anteil, die er nach Ablauf von 1,5 oder 2,5 Jahren des gemeinsamen Co-Leads ausüben konnte. Die Übergeberin ihrerseits hatte das Recht, den restlichen Anteil nach 2,5 Jahren mit einer Put-Option an den Nachfolger zu übertragen. Damit fanden beide Seiten ihre Interessen angemessen vertreten. Über diese Konstellation während des Co-Leads waren alle Anstrengungen gemeinschaftlich auf die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens ausgerichtet. Letztendlich übernahm der Nachfolger schon zum ersten Übergabezeitpunkt nach 1,5 Jahren die restlichen 25 % der Unternehmensanteile. Die Übergeberin schied vollständig aus dem Unternehmen aus.

Innerhalb des Co-Leads wurden getrennte Verantwortungsbereiche festgelegt. Es fand eine intensive Zusammenarbeit statt, in der der Nachfolger aktiv in alle Geschäftsbereiche eingeführt wurde und sukzessive mehr und mehr der Unternehmenslenkung übernahm. Die Kosten für doppelte Geschäftsführungsgehälter wa-

ren bei den Verhandlungen und der Aufstellung des Businessplans dezidiert berücksichtigt worden. Die gestaffelte Kapitalübertragung hat dem Nachfolger die Übernahme erst ermöglicht. Eine 100%ige Mehrheitsübernahme auf einen Schlag wäre für ihn nicht lösbar gewesen. Außerdem war ein hoher Kaufpreisanteil über den Besserungsschein und die gute Firmenperformance nach der Nachfolge abgedeckt, sodass die Kaufpreishöhe proportional von der Unternehmensentwicklung abhing.

Die Kommunikation der Nachfolge gegenüber den Mitarbeitern war sehr offen.

5.5.1.3 Performance: Ergebnisse des MBIs

Das Unternehmen *Medizin* hat sich nach der Nachfolge hervorragend entwickelt. Der Umsatz wurde von 4 Mio. Euro auf 7 Mio. Euro gesteigert und gleichzeitig die Mitarbeiterzahl von 5 auf 11 erhöht. Der Businessplan unterstellte für die drei Jahre nach der Nachfolge ein jährliches Wachstum von ca. 11 %. Gegenüber dieser Planung konnte für den Gewinn (EBIT) eine mehr als doppelt so hohe Steigerung erzielt werden. Über den Besserungsschein wurde damit für das letzte Unternehmensviertel mehr bezahlt, als für die ersten 75 %. Somit profitierten beide Parteien von der außerordentlich positiven Performance des Unternehmens.

Die Änderungen, die der Nachfolger vornahm, zielten vor allem auf eine Erweiterung des erfolgreichen Geschäftsmodells ab. Er expandierte international, baute einen aktiven Vertrieb auf, den es so vorher nicht gegeben hatte und erschloss auf dem deutschen Heimatmarkt neue Kundengruppen. Während der Nachfolge traten so gut wie keine Konflikte im Co-Lead auf. Die gemeinsame Arbeit war immer kooperativ und lösungsorientiert. Die Übergeberin war bereit, sich aktiv vom Unternehmen zu lösen. Sie hatte, aufgrund der mehrheitlichen Kapitalübernahme gleich zu Beginn der Nachfolge im Unternehmen klargestellt und vorgelebt, dass letztgültige Entscheidungen durch den Nachfolger getroffen würden. Dabei hat sie ihn immer gut unterstützt. Irritationen unter den Mitarbeitern ergaben sich somit praktisch nicht. Nach 1,5 Jahren der gemeinsamen Führung hat der Nachfolger

die Führung komplett übernommen. Die Altinhaberin konnte sich zufrieden in den Ruhestand zurückziehen. Das heutige Verhältnis zwischen beiden ist nach wie vor sehr verbunden, die Altinhaberin hält regelmäßigen Kontakt zum Unternehmen.

5.5.2 Beurteilung der Vor- und Nachteile

5.5.2.1 TMT-Ebene

Dieser Fall der Unternehmensnachfolge verdeutlicht erneut die positive Wirkung der persönlichen Übereinstimmung zwischen den beiden Beteiligten im Co-Lead. Beide Seiten haben sich vor und in den ersten Monaten nach der Nachfolge intensiv geprüft und damit den erfolgreichen Verlauf eingeleitet. Es entstand vollständige Harmonie zwischen Übergeberin und Nachfolger, emotionale Konflikte gab es nicht. Dass gleichfalls nur wenige kognitive Konflikte auftraten, ist zusätzlich auf das einfache Geschäftsmodell mit nur mittlerer Komplexität und der guten wirtschaftlichen Vorperformance zurückzuführen. Im zeitlichen Verlauf der gemeinsamen Unternehmenslenkung ist keine nennenswerte Schwankung beim Konfliktpotenzial oder dem persönlichen Auskommen festzustellen. Beide Seiten profitierten von der kooperativen Zusammenarbeit erheblich.

Der Nachfolger erzielte einen sehr hohen Trainingseffekt. Zum einen sorgte die Altinhaberin für einen reibungslosen Ablauf in ihren Verantwortungsbereichen und ermöglichte ihm so, sich zuerst mit den einzelnen Themen intensiv zu beschäftigen. Zum anderen stand sie ihm in den anderen Bereichen aktiv mit Rat und Tat zur Seite. Sie legte ein aktiv coachendes Rollenverständnis an den Tag. Dadurch war es dem Nachfolger möglich, schrittweise immer mehr von den technischen Produkten und dem impliziten Erfahrungswissen der Übergeberin zu verstehen.

Nachdem beide Seiten im Anschluss an die Probezeit die Nachfolge gewissenhaft vertraglich geregelt und definiert hatten, konnten sich beide auf die Führungsnachfolge konzentrieren. Es existierten keine ablenkenden Nebenkriegsschauplätze,

die geregelt werden mussten. In der gemeinsamen Führungszeit wurde am gleichen Strang gezogen.

Die Übergeberin war sehr intrinsisch mit ihrem Unternehmen und ihren Mitarbeitern verbunden. Vor der Nachfolge gab es auf ihrer Seite große Sorgen über den weiteren Fortbestand des Unternehmens. Es ist zu erkennen, dass der gemeinsame Co-Lead ihr das Loslassen erleichterte. Sie sah, dass sie den richtigen Nachfolger ausgewählt hat und das Unternehmen in ihrem Sinne weiter geführt wurde. Sie zog sich kontinuierlich aus dem Unternehmen zurück, ließ den Nachfolger immer mehr Bereiche eigenständig führen. Die Erklärung des hohen Erfolgs dieser Nachfolge lässt sich zusammenfassend auf die positiven Effekte auf der TMT-Ebene zurückführen.

5.5.2.2 Unternehmens- und Umweltebene

Auf der Unternehmens- und Umweltebene fallen vor allem die Effekte der guten wirtschaftlichen Vorperformance und der geringe Handlungsdruck auf. Die gemeinsame Unternehmensführung stand nicht unter dem Druck, große Änderungen herbeiführen zu müssen. Sie konnte sich auf den Wechsel in der Führungsverantwortung konzentrieren. Auf dieser sicheren Basis wurde das Unternehmen kontinuierlich expandiert. Auch hierzu gab es keine Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich der einzuschlagenden Schritte, die der Nachfolger anstrebte.

In diesem sicheren Gebilde zeigen sich trotzdem Unsicherheiten, die die Nachfolge bei den Mitarbeitern auslöste. Der Einstieg des Nachfolgers als angestellter Geschäftsführer und die gemeinsame Führungszeit mit der Altinhaberin haben das den Mitarbeitern erleichtert. Sie konnten sich an den neuen Chef gewöhnen und hatten gleichzeitig den vertrauten Bezugspunkt zur Verfügung. Mitarbeiter haben während des Co-Leads selbst entschieden, mit welchen Fragen sie sich an den Nachfolger oder an die Übergeberin wandten. Das muss im Sinne der Relay Succession als Gefahr gewertet werden, die durch die offene und kooperative Zusammenarbeit unter Kontrolle gehalten wurde.

Für die Finanzierung der Nachfolge war der Verbleib der Altinhaberin im Unternehmen ein erleichternder Faktor. Bei der guten Vorperformance hatten die involvierten Banken den weiteren Verbleib der Alteigentümerin als Garant für eine Fortsetzung des wirtschaftlichen Erfolgs angesehen. Die Übernahme der Kundenbeziehungen hat von der gemeinschaftlichen Unternehmenslenkung nur geringfügig profitiert. Zwar war es hilfreich, dass die Altinhaberin selber den wichtigsten Kunden ihren Rückzug erklären konnte und für eine gute Einführung des Nachfolgers sorgte, jedoch war die generelle Kundenbindung weniger an der Person als an der Sache orientiert. Dennoch gab es zwei Fälle, wo Kundenbestellungen im Zeitraum der gemeinsamen Führung rückläufig wurden. Es stellte sich heraus, dass diese Kunden fälschlicherweise von einer Übernahme durch einen Konkurrenten im Hintergrund ausgegangen waren. Deshalb war es dann doch von Vorteil, dass die Altinhaberin weiter im Unternehmen verfügbar war und mit Aufklärung des Irrtums die Beziehung normalisieren konnte.

Für die Übernahme von Lieferantenbeziehung hat die Relay Succession keinen Vorteil geboten. Dort gab es durch die Führungsnachfolge keine Irritationen. Im Gegenteil, manche Zulieferer befürchteten, wegen des Wechsels die Geschäftsbeziehung verlieren zu können. Deshalb gab es von ihrer Seite eine aktive Annäherung an den neuen Inhaber. In Summe zeigen sich bei der Fallstudie *Medizin* auch auf der Unternehmens- und Umweltebene sehr positive Einflüsse durch die Relay Succession. Sie sind der andere wichtige Faktor für das sehr erfolgreiche Abschneiden dieses MBIs.

5.6 Fallstudie *Metall*

Grundlegende Charakteristik: Die Fallstudie *Metall* behandelt das umsatzmäßig kleinste Unternehmen dieser Untersuchung. Es handelt sich um ein handwerkliches Unternehmen. Die Relay Succession wurde vollständig abgeschlossen. Es zeigt sich ein durchweg positives Bild, in dem die Vorteile der Relay Succession ersichtlich werden. Die Beurteilung der Nachfolge fand genau zum Abschluss des Co-Leads statt. Dies wäre normalerweise ein kritischer Zeitpunkt, weil sich negati-

mehr als 40 Jahren von ihrem verstorbenen Vater übernommen haben. Im Prinzip kommt es einer Übergabe vom Unternehmensgründer gleich. Es gibt 15 Angestellte und es wird ein Umsatz zwischen 1 und 2 Mio. Euro erreicht. Die Brüder sind 68 bzw. 70 Jahre alt und suchten bereits seit Jahren eine Möglichkeit das Unternehmen zu übergeben. Es handelt sich eine reine Altersnachfolge. Die Brüder haben mehrere potenzielle Nachfolgerkandidaten für ungeeignet empfunden und abgewiesen. Neben der Suche nach einem persönlichen Nachfolgekandidaten waren beide auch immer für die Übernahme durch ein anderes Unternehmen aus der Branche offen. Dies konnte jedoch nie realisiert werden, weil das Unternehmen über keine zweite Managementebene verfügt. Die beiden Altinhaber sind operativ voll eingebunden und leiten die Unternehmensgeschicke ausschließlich. Für ein anderes Unternehmen wäre die Integration und Weiterführung deshalb nur schwer möglich gewesen.

Die beiden Altinhaber sind extrem verbunden mit der Firma. Alle heutigen Angestellten haben bei ihnen gelernt und ihr gesamtes Berufsleben mit den Brüdern verbracht. Die Beziehung zu den Mitarbeitern wird als väterlich beschrieben. Deswegen ist den Altinhabern vor allem auch der Erhalt der Arbeitsplätze ein Kernanliegen.

Die wirtschaftliche Situation ist positiv. Die Unternehmensgeschichte zeichnet sich durch kontinuierliches Wachstum aus. In der Firma ist im Prinzip nie Fremdkapital eingesetzt worden, die Unternehmensgewinne sind gut. Es gibt keinen operativen Handlungsdruck, der im Zuge der Nachfolge angegangen werden müsste.

Für den Übernehmer geht es darum, die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens fortzuführen. Aufgrund der geringen Größe ist die Unternehmenskomplexität überschaubar. Für den Nachfolger stellt das Verständnis des Herstellungsprozesses der Produkte eine Herausforderung dar. Das Gleiche gilt für die Übernahme der Vielzahl an operativen Aufgaben, die die Übergeber selber verantwortet haben. Die Eingliederung der Verantwortlichkeiten der beiden Übergeber zumindest teilweise in die Belegschaft erscheint im ersten Schritt nur bedingt möglich, sodass der Nachfolger in die hohe operative Verantwortung wachsen muss.

Der neue Inhaber ist Wirtschaftsingenieur und bringt die erforderlichen Fähigkeiten für das Unternehmen sowohl auf technischer als auch auf wirtschaftlicher Seite mit. Er hat zuvor in großen Industrieunternehmen gearbeitet, verfügt jedoch nur über geringe Branchenkenntnisse.

5.6.1.2 Verwendeter Relay-Succession-Prozess

Die Übergeber und der Nachfolger haben sich in einem formellen M&A-Prozess kennengelernt. Ein beauftragter Berater hat das Unternehmensprofil auf einer Nachfolgebörse im Internet eingestellt, woraufhin der Übernehmer Kontakt aufgenommen hat. Die Altinhaber haben sich seit mehr als fünf Jahren auf der Suche befunden und mehrere Kandidaten als unpassend abgelehnt. Aufgrund der hohen persönlichen Übereinstimmung ist es in diesem Fall zur Nachfolge gekommen. Gegenüber den anderen Fallstudien liegt die Besonderheit vor, dass nicht das vollständige Unternehmen übernommen wurde. Der Nachfolger hat vielmehr eine neue Firma gegründet und dahin den alten Namen mitgenommen. Anschließend wurde mittels eines Asset-Deals das Unternehmenseigentum übertragen. Dabei verblieben drei große Aufträge im Altunternehmen, die aber per Weiterbeauftragung von der neuen Firma ausgeführt wurden.

Grund für dieses Vorgehen sind die branchenüblichen hohen Bürgschaften, die im Zuge der Nachfolge nicht übernommen werden konnten. Prinzipiell kommt dieses Konstrukt einer Unternehmensnachfolge gleich, doch kann nicht genau angegeben werden, wie hoch der anfängliche Übernahmeanteil ist. Übergeber und Nachfolger haben jedoch alle bestehenden Aufgaben und Verpflichtungen gemeinschaftlich erfüllt, sodass zum Abschluss der Relay Succession eine vollständige Nachfolge erreicht war. Parallel dazu ist die Hauptimmobilie übergeben worden, wodurch die Altinhaber einer der Fremdkapitalgeber in dieser Übernahme geworden sind.

Nach dem Einstieg des Nachfolgers wurde das Unternehmen gemeinschaftlich in enger kooperativer Zusammenarbeit ein Jahr lang geführt. Dabei fand keine Auf-

teilung der Verantwortlichkeiten statt. Die Übergeber haben den Nachfolger Schritt für Schritt ins Unternehmen eingeführt, während sie selbst die kontinuierliche Fortführung gewährleistet haben. Sie haben ihre operative Tätigkeit zum Ende der Übergabe reduziert. Vor der Übergabe wurde im M&A-Prozess der gesamte wirtschaftliche Teil der Übergabe genau beschrieben. Die genaue Vorgehensweise wurde dabei nicht definiert. Diese haben die drei Beteiligten während der operativen Arbeit entschieden und flexibel gehandhabt.

Das gesamte Vorgehen ist durch hohe Kooperation und gegenseitiges Vertrauen gekennzeichnet gewesen. So wurden während des Co-Leads problemlos wirtschaftliche Verrechnungssätze zwischen Alt- und Neufirma angepasst, die anfänglich falsch eingeschätzt und festgelegt worden waren. Mit der Anpassung (zulasten des Nachfolgers) wurde eine faire wirtschaftliche Aufteilung im Sinne der anfänglichen Intention gewährleistet.

Die Kommunikation hinsichtlich der Nachfolgersuche erfolgte im Unternehmen nicht offen. Aufgrund des Alters der Inhaber gab es unter den Mitarbeitern Sorgen um den Unternehmensfortbestand. Dennoch wurde die Belegschaft erst vier Wochen vor Einstieg des neuen Inhabers informiert.

5.6.1.3 Performance: Ergebnisse des MBIs

Die in der Fallstudie *Metall* erreichte Performance ist positiv. Im Jahr der Nachfolge wurden die gleichen Gewinne erwirtschaftet wie zuvor. Dabei ist zusätzlich positiv zu berücksichtigen, dass dies in die Phase der Wirtschaftskrise fiel. Dem Nachfolger ist es gelungen, die Führungsaufgabe erfolgreich zu übernehmen. Während sich die Altinhaber aktuell zurückziehen, muss man für die Zukunft nicht mit negativen Auswirkungen rechnen. Sie wohnen weiterhin direkt an die Firma angrenzend und haben angekündigt, jederzeit wenn notwendig einzuspringen.

Während der Nachfolge war die Zusammenarbeit stets eng und kooperativ. Auf normalem Niveau vorhandenes Konfliktpotenzial hat sich nie entzündet oder zum

Ausbruch eines offenen Streits geführt. Die Übergeber haben ein produktives Rollenverständnis für die Nachfolge an den Tag gelegt. Sie haben unterstützt und, wo immer möglich, aktiv gecoacht. Den Neueinsteiger haben sie von Anfang an als hauptverantwortlichen Entscheider im Unternehmen positioniert.

Es kam nicht zu großen Veränderungen in der Firma. Der Nachfolger hat auf der IT-Seite einige Modernisierungen vorgenommen, ist sonst aber vollkommen in die Fußstapfen der Altinhaber getreten. Die Übergeber haben die Loslösung von ihrem Unternehmen geschafft. Ihnen hat es gut getan zu sehen, dass alles in ihrem Sinne weitergeführt wurde und der Fortbestand der Firma und Arbeitsplätze nicht gefährdet war.

Im Zuge der Nachfolge ist es in normalem Maße zu „politischer Instabilität“ gekommen. Zwar mussten sich die Mitarbeiter und der neue Chef aneinander gewöhnen, doch war dies nicht mit negativen Begleiterscheinungen verbunden.

5.6.2 Beurteilung der Vor- und Nachteile

5.6.2.1 TMT-Ebene

Der harmonische Ablauf auf der TMT-Ebene resultiert in zahlreichen Vorteilen, die in diesem MBI erzielt wurden. Es ist etwas erstaunlich, dass sich die persönliche Kompatibilität aus einem formellen M&A-Prozess ohne große vorherige Überprüfung ergab. Allerdings legten beiden Seiten in diesem Prozess einen hohen Wert auf diesen Punkt. Nicht umsonst haben die Übergeber in den Jahren zuvor mehrere Interessenten für unpassend befunden. Dabei war meistens die persönliche Eignung der ausschlaggebende Grund.

Im vorliegenden Fall ergab sich die gute Übereinstimmung aus einem gleichen Wertesystem. Die Übergeber erkannten im Nachfolger die gleichen unternehmerischen Sichtweisen und die gleiche Zielstrebigkeit, die auch ihnen beim Aufbau

wichtig gewesen waren. Daraus resultierte dann die vertrauensgeprägte Zusammenarbeit. Für beide Seiten waren die gemeinsamen Ziele die relevanten Leitplanken, mit denen sie stets Unstimmigkeiten und aufkommende Konflikte zu kontrollieren schafften.

Der Führungsstil des Neueinsteigers unterscheidet sich von den Vorgehensweisen der Altinhaber. Sowohl beim Umgang mit den Mitarbeitern als auch bei der Organisation von Verwaltungsprozessen gab es unterschiedliche Präferenzen. Dies belastete die persönliche Übereinstimmung jedoch nicht. Während des Co-Leads gab es ein normales Konfliktpotenzial. Beide Konfliktarten kamen in der täglichen Zusammenarbeit vor. Emotionale Konflikte wurden gemeinsam kontrolliert und klein gehalten. Die Altinhaber hatten mit ihrem positiven Rollenverständnis kein Problem, sich an entsprechenden Stellen zurückzunehmen und bewusst die Entscheidungsmacht des Neueigentümers zu betonen. Dieser wiederum war für jede Weisung der Übergeber dankbar und bereit, sich guten Ratschlägen zu fügen. Negative Gefühle durch Machtbeschneidungen gab es auf keiner Seite. Damit schafften es die drei Beteiligten auch, die positive Wirkung der kognitiven Konflikte zu nutzen.

Im zeitlichen Verlauf ist keine Änderung beim Konfliktpotenzial oder der persönlichen Zusammenarbeit festzustellen. Es ist jedoch auch festzuhalten, dass neben den gleichen Interessen und gleichem Verständnis kaum Konfliktherde wie etwa umfassende Veränderungen vorhanden waren.

Zu Beginn der Nachfolge waren die wirtschaftlichen Rahmendaten festgelegt worden. Die offenen Punkte bezüglich Zusammenarbeit, Entscheidungsfindung und Verantwortungsbereiche im Prozess des Co-Leads wurden unproblematisch erledigt, wo sie sich ergaben. Zusammen konnten Übergeber und Nachfolger immer zufriedenstellende Lösungen finden. Beispiel dafür ist die zuvor beschriebene nachträgliche Vertragsanpassung während des Co-Leads.

Der Nachfolger hat einen sehr hohen Trainingseffekt durch die Übergeber genossen. Dabei ging es nicht nur um die konkrete Erklärung der Tätigkeiten, die in ihr

Verantwortungsgebiet fielen, sondern auch um generelle Ratschläge für die richtige Vorgehensweise. Zum Beispiel wollte der Nachfolger deutlich investitionsfreudiger ins Unternehmen starten und zahlreiche Neuanschaffungen finanzieren. Davor haben ihn die Übergeber gewarnt und gebeten, es auf später zu verschieben, falls er es dann immer noch für notwendig hielte. Im Nachhinein konnte der Übergeber das als die richtige Strategie erkennen und war froh, in dieser Art und Weise von den Altinhabern geleitet worden zu sein.

Die Übergeber waren stark mit dem Unternehmen verbunden, das Loslassen fiel ihnen schwer. Es herrschte zwar bei beiden das Bewusstsein, sich lösen zu müssen, doch war der Wunsch, ein sicheres Fortbestehen des Unternehmens zu garantieren mindestens genau so groß. Die zeitliche gestaffelte Übergabe hat ihnen den Rückzug erleichtert. Sie konnten während des Co-Leads sehen, dass sie den richtigen Nachfolger ausgewählt hatten. Daraus ergab sich ein gutes Gefühl für die Zukunft. Zusätzlich hatten sie in diesem Fall erlebt, dass der Nachfolger beratungsaffin war und ihre Vorschläge willkommen hieß.

In diesem Fall zeigen sich wieder die Vorteile, die die Relay Succession in Hinsicht auf Flexibilität und Interessenvereinigung haben kann. Anstelle der nicht gewünschten Übernahme der Firma zusammen mit allen Bürgschaften wurde die beschriebene Konstruktion des Asset-Deals mit einer neu gegründeten Firma gewählt. Dies wurde wiederum erst durch die Involvierung der Altinhaber in die neue Firma möglich. Umgekehrt den Nachfolger alleine mit der Verantwortung für die großen Aufträge und den großen Bürgschaftssummen zu lassen, die finanziell alleine auf den Altinhabern lasten würden, wäre undenkbar gewesen. Innerhalb der Überlappung in der Nachfolge konnten die Interessen aller Seiten berücksichtigt werden.

Gleichzeitig haben in diesem Beispiel alle Involvierten an einem Strang gezogen. Eine Umsetzungsschwäche durch den Verbleib der Altinhaber konnte in der Fallstudie *Metall* nicht erkannt werden. Zwar haben die Übergeber, wie zuvor beschrieben, den Übergeber von der ein oder anderen angedachten Maßnahme abgehalten. Er selbst ist im Nachhinein jedoch der Auffassung, dass dies keine Be-

hinderungen, sondern gute Ratschläge von Leuten, die die Gesamtsituation besser einschätzen konnten, darstellten.

Insgesamt finden sich die positiven Effekte auf der TMT-Ebene in der Performance der Nachfolge wieder. Man hätte sogar ein noch positiveres Abschneiden erwarten können, das jedoch die Weltwirtschaftskrise nicht zugelassen hat. Schließlich ist bei diesem MBI als besondere Leistung zu werten, dass ein Nachfolger zwei Übergeber ersetzen musste.

5.6.2.2 Unternehmens- und Umweltebene

Auf der Unternehmens- und Umweltebene setzt sich das positive Bild dieser Fallstudie fort. Die Mitarbeiter hatten einen sehr hohen Vorteil bei der Gewöhnung an den Nachfolger. Vorher war die Verunsicherung der Belegschaft erheblich zu spüren gewesen. Häufig hatten Mitarbeiter die beiden alten Chefs darauf angesprochen. Auf dem Hintergrund des hohen Alters der Übergeber, der fehlenden Kommunikation über eine Nachfolgesuche und der operativen Bedeutung der Altinhaber im Unternehmen kann die Unsicherheit gut nachvollzogen werden. Als den Mitarbeitern der Nachfolger präsentiert wurde, kam es zu deutlicher Beruhigung, die verstärkt wurde durch die Information der Überlappung mit den alten Verantwortlichen für wenigstens ein Jahr. Es hat der Belegschaft gut getan, in den ersten Monaten der Zusammenarbeit zu sehen, dass sie einen fähigen neuen Chef bekommen hatten.

Zur Verunsicherung hatte natürlich auch der neue Führungsstil des Nachfolgers beigetragen. Viele Mitarbeiter hatten in ihrem gesamten Arbeitsleben keinen anderen Chef als die beiden Altinhaber gehabt. Es war zu erkennen, dass sie ihre Verhaltensweisen änderten, weil sie sich wegen der Erwartungshaltung des Nachfolgers nicht sicher waren. Dies wurde in Belegschaftsversammlungen angesprochen, in der dann die Anwesenheit aller Co-Lead-Beteiligten eine positive Wirkung auf die Mitarbeiter erzielte. Insoweit ist in dieser Nachfolge nahezu keine „politische Instabilität“ aufgetreten.

Ein bemerkenswerter Faktor stellt in diesem Fall natürlich die jahrelange doppelte Führungsspitze der Übergeberbrüder dar. Die gesamte Belegschaft war deshalb an das Prinzip eines Co-Leads und die konstruktive Verhaltensweise gewöhnt.

Diese Relay Succession weist auch in der Beziehung zu den externen Stakeholdern ausschließlich Vorteile auf. Das Geschäft der Firma war und ist sehr auf intensive Kundenbindungen und Vertrauen angewiesen. Die Altinhaber haben deshalb den Nachfolger persönlich bei allen wichtigen Kunden vorgestellt und seine Qualifikation hervorgehoben. Sie haben bei ihnen ihre Zufriedenheit zum Ausdruck gebracht, den passenden Nachfolger gefunden zu haben. Im Jahr der gemeinsamen Tätigkeit konnten auf diese Art alle Kundenbeziehungen erfolgreich in die neue Firma übernommen werden. Alle Beteiligten verstanden die zeitliche Überlappung nicht nur als Vorteil und sondern als zwingende Notwendigkeit.

Ebenfalls wird der Vorteil bei der Interaktion mit Banken ersichtlich. Der Nachfolger hatte große Schwierigkeiten bei der Akquirierung von einer Finanzierungsmöglichkeit. Zahlreiche Banken hatten ihm Absagen erteilt. Erst der gute Kontakt und die Empfehlung der Übergeber haben die letztendliche Finanzierung doch bei der Hausbank ermöglicht. Dass die Übergeber weiterhin im Unternehmen tätig blieben, war dabei ein großer Vorteil. Außerdem ist diesem Fall zu beobachten, dass die Übernahme von Lieferantenbeziehungen wichtig war. In der Branche werden große Auftragsteile vorfinanziert; dementsprechend ist eine vertrauensvolle Lieferantenbeziehung sehr wichtig. Hier waren alle Lieferanten durch den Weiterverbleib der Inhaber im Betrieb beruhigt und gewährten die gleichen Preise und Zahlungsmodalitäten wie zuvor. Im Zuge der Nachfolge haben sie auch zum Übernehmer ein Vertrauensverhältnis aufgebaut; die Relay Succession konnte damit zum Vorteil genutzt werden.

Auf der Unternehmens- und Umweltebene ist schließlich auch die gute Vorperformance mit nicht vorhandenem Handlungsdruck hervorzuheben. Zuvor wurde schon ausgeführt, dass es keinen Anlass für große Veränderungen gab. Dies hat es allen Beteiligten ermöglicht, im sicheren Rahmen zu agieren und das Konflikt-

potenzial gering zu halten. Zusammenfassend unterstreicht auch dieser Beurteilungsaspekt die Vorteile, die die zeitliche überlappende Nachfolge hat.

5.7 Fallstudie *Möbel*

Grundlegende Charakteristik: Die Relay Succession beim Unternehmen *Möbel* wurde vorzeitig abgebrochen. Ebenso wie in der Fallstudie *Logistik* ist die Performance der Nachfolge extrem schlecht verlaufen und endete in der Unternehmensinsolvenz. In diesem Fall kann eine negative Wirkungskette von Einflussfaktoren erkannt werden. Trotzdem zeigen sich Vorteile der Relay Succession. Dieses Erkenntnis im Zusammenhang mit einer schwierigen wirtschaftlichen Situation trägt zur Robustheit der Gesamtergebnisse bei.

Die Firma *Möbel* gehört zu den mittelgroßen Unternehmen dieser Untersuchung. Es liegt erneut die Besonderheit vor, dass auf der Altinhaberseite zwei Brüder die Geschäftsführung gemeinsam stellen und gemeinschaftlich übergeben. Hier nun führen gleichzeitig zwei Nachfolger den MBI durch. Das umfassende Bild aller Aspekte findet sich in Abbildung 5-7.

Einordnung Fallstudie „Möbel“ im Verhältnis zu allen Fallstudien

Daten & Fakten		Vorteile		Nachteile		Einflussfaktoren	
Unternehmensgröße	Mittel 70 Mitarbeiter 5 Mio. € Umsatz	Training für Nachfolger	Geringer Vorteil	Konfliktpotenzial	Extrem stark Nur emotionale Konflikte	Persönliche Übereinstimmung	Extrem schlecht
Art der Relay Succession	Vollständig (vorzeitige Beendigung)	Mitarbeitergewöhnung	Sehr hoher Vorteil bei Gewöhnung an Nachfolger	Handling des Konfliktpotenzials	Extrem negativ Unkooperativer Umgang, offener Streit und Bruch	Vorabprüfung der persönlichen Übereinstimmung	Nicht geprüft (formaler M&A Prozess, schlechten Fit ignoriert)
Ausgestaltung der Relay Succession	6-7 Monate gemeinsame Führung Kapital: 60% zu Beginn 100% nach 1,5 Jahren	Bankenbeziehung	Extrem hoher Vorteil	„Politische Instabilität“	Hoher Nachteil	Vorperformance und Handlungsbedarf	Sehr negative Situation Wirtschaftlich negative Situation mit hohem Handlungsbedarf
Motivation des Übergebers	Altersnachfolge + zusätzliche und ergänzende Management-Kompetenz	Kundenbeziehung	Geringer Vorteil	Umsetzungsschwäche/-geschwindigkeit	Sehr stark verlangsamt	Zusammenarbeit/Rollenverständnis im Co-Lead	Sehr unproduktive Zusammenarbeit Kein Coaching und kein Loslassen
Kommentar	Wirtschaftskrise hat wirtschaftliche Situation sehr verschärft	Lieferantenbeziehung	Kein Vorteil	Zusätzliche Kosten	Hoher Nachteil	Unternehmenskomplexität	Hohe Komplexität
Performance		Loslassen des Übergebers	Hoher Nachteil			2. Führungsebene	Extrem wenig ausgeprägt Wenig Personal mit geringer Verantwortung
Performance	Extrem negativ	Interessensangleichung/Flexibilitätsinstrument	Extrem hoher Vorteil			Prozessmanagement	Extrem streng
Bewertungszeitraum	2,5 Jahre nach Einstieg	Due Diligence	Intensive Prüfphase Bewertung der restlichen 40% U.-anteile und Kauf war flexibel				
		Probezeit für Nachfolger					

Positiv

Negativ

Hohe Ausprägung

Niedrige Ausprägung

Abbildung 5-7: Gesamtbild Fallstudie *Möbel*

Quelle: Eigene Darstellung

5.7.1 Beschreibung

5.7.1.1 Ausgangssituation

Die beiden übergebenden Brüder haben das Unternehmen *Möbel* vor nahezu 30 Jahren gegründet und bis zum Schluss geleitet. Es werden Möbel für den Endkunden hergestellt und dabei von Entwurf, Design, Produktion und Verkauf alle Phasen der Wertschöpfungskette vollständig durchlaufen. Dafür gab es ca. 70 Angestellte, die zusammen einem Jahresumsatz von ca. 5 Mio. Euro erwirtschafteten. Der Großteil der Belegschaft arbeitet in der Manufaktur. Dort werden die Möbelprodukte in Handarbeit hergestellt.

Die beiden Brüder waren zum Zeitpunkt der Übergabe 55 und 58 Jahre alt. Sie wollten zwar auf der einen Seite ihre Altersnachfolge einleiten. Auf der anderen Seite befand sich das Unternehmen in einer grundlegenden Krise, in der die beiden Eigentümer fehlende Managementkapazität und fehlendes Know-how akquirieren wollten. Seit Firmengründung war eine durchweg positive Entwicklung zu verzeichnen gewesen. Es hatte im Markt immer mehr Nachfrage, als produziert werden konnte, gegeben, sodass auf fundamentale Änderungen im Möbelmarkt zu lange nicht reagiert worden war. In den letzten fünf Jahren vor dem MBI waren deshalb Umsatz und Gewinn kontinuierlich zurückgegangen. Im letzten Jahr davor hatte das Unternehmen erstmals rote Zahlen geschrieben. Die Fallstudie *Möbel* zeichnet sich damit durch die schlechteste Vorperformance mit dem höchsten Handlungsdruck aus; es kann von einem notwendigen Turn-Around gesprochen werden.

Die beiden Altinhaber waren stark in das operative Geschäft der Firma integriert. Es gab keine zweite Managementebene. Den vorhandenen Führungskräften war kaum Verantwortung übertragen. Die Unternehmenskomplexität bewegte sich im mittleren Bereich. Zum einen waren die Produkte und die Organisationsstrukturen selbst einfach. Zum anderen ging es aber um einen inzwischen stark veränderten Markt, der komplexe Herausforderungen ins Unternehmen brachte.

Die beiden Nachfolger hatten sich im privaten Netzwerk kennengelernt. Bei beiden bestand schon lange der Wunsch, langfristig selbstständig tätig zu werden. Zusammen hatten sie sich entschieden, eine Nachfolge in einem Familienunternehmen durchzuführen. Beide verfügten über ausgesprochene Managementenerfahrungen nach einer Konzernkarriere in dem einem Fall, aus dem Aufbau und Verkauf eines Finanzunternehmens in dem anderen Fall.

5.7.1.2 Verwendeter Relay-Succession-Prozess

Die beiden Nachfolger hatten einen formellen M&A-Prozess auf der Suche nach einem geeigneten Familienunternehmen zum Einstieg durchgeführt. In diesem

Zusammenhang waren sie auf das Unternehmen *Möbel* aufmerksam gemacht worden. Schnell kam es zu Verkaufsverhandlungen, in denen die Relay Succession sehr formell und detailliert vereinbart wurde. Es wurden zu Beginn Anteile in Höhe von 60 % übernommen und eine gemeinsame Unternehmensführung für 1,5 bis 2 Jahre vereinbart. Die Übergeberbrüder hatten dabei eine Option zur Festlegung des endgültigen Zeitraums. Am Ende der Übergabe sollten zu festgeschriebenen Bewertungsregeln die verbleibenden 40 % der Anteile übertragen werden. Der gesamte Prozess wurde detailliert vorab festgelegt und außerdem eine genaue Aufteilung der Verantwortungsgebiete vorgenommen.

Nach dem Einstieg der beiden Nachfolger gestaltete sich die Zusammenarbeit mit den Übergebern schwierig. Unzufriedenheit über getroffene Entscheidungen und die Art der Unternehmensführung ließen viele emotionale Konflikte aufkommen. Die wirtschaftlich schlechte Entwicklung ging nach dem Einstieg der beiden Nachfolger weiter. Die einsetzende Weltwirtschaftskrise verstärkte dies erheblich, so dass Nachfinanzierungsbedarf im Unternehmen entstand, den die beiden Neuinhaber alleine abdeckten. Dadurch stieg ihr Anteil schon wenige Monate nach Einstieg unvorhergesehen von 60 auf 80 %.

Die Uneinigkeit wuchs weiter und endete nach etwas mehr als einem halben Jahr mit dem vorzeitigen, unfreiwilligen Ausscheiden der beiden Altinhaber, das auch die Relay Succession beendete. Während des Co-Leads wurden vier Geschäftsführungsgehälter gezahlt, was zuvor in den Verhandlungen berücksichtigt worden war. Allerdings wurden sie durch die unplanmäßig schlechte wirtschaftliche Entwicklung und dem ohnehin hohen Kostenblock des Unternehmens zu einer großen Belastung für die Firma.

Die Relay Succession war in diesem Fall von beiden Seiten als Flexibilitätsinstrument gedacht. Die Altinhaber wollten zwar die Nachfolge anstoßen und gleichzeitig dringend benötigtes Management-Know-how einholen, waren jedoch gleichzeitig finanziell noch nicht in der Lage, in den Ruhestand zu gehen. Für die Neuinhaber bot der gestaffelte Einstieg die Möglichkeit, das bei den Altinhabern konzentrierte Wissen zu übernehmen und Sicherheit für die Bewertung der verblei-

benden 40 % der Anteile zu bekommen. Aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Vorperformance wurde für die ersten 60 % eine relativ geringe Bewertung vorgenommen. Es bestand die Erwartung, mit einer positiven Unternehmensentwicklung einen deutlich höheren Preis für den Restanteil zu finden.

Die Kommunikation vor der Nachfolge war sehr zurückhaltend. Die Angestellten erfuhren erst kurz vor Einstieg der Neuinhaber davon. Im weiteren Verlauf wurden alle Regelungen und Vorgehensweisen dann offen kommuniziert und die Belegschaft aktiv mit einbezogen.

5.7.1.3 Performance: Ergebnisse des MBIs

Das Ergebnis des MBIs hat mit der Insolvenz die schlechtest mögliche Entwicklung genommen. Mit der Weltwirtschaftskrise sind die Umsätze drastisch eingebrochen. In Verbindung mit der ohnehin schon schlechten Vorperformance führte das zu massiven Problemen im Unternehmen. Zwei Mal musste die Firma mit Kapitalnachsüssen der Neueigentümer vor der vorzeitigen Insolvenz bewahrt werden. Die Mitarbeiterzahl sank von ehemals 70 auf unter 40.

Die Nachfolger hatten zahlreiche Veränderungen in der Firma vorgenommen. Die Organisation wurde komplett umgestellt und die zweite Managementebene gestärkt. Die Kultur im Unternehmen hatte zwangsläufig eine vollständige Umkehrung erfahren. Der früher herrschende patriarchalische Führungsstil wurde abgeschafft, stattdessen Offenheit, Einbezug der Belegschaft und Eigenverantwortung eingeführt. Zusätzlich wurde für eine Neuausrichtung des Unternehmen auf Internationalisierung und Expansion ausgerichtet.

Das große emotionale Konfliktpotenzial zwischen den Übergebern und den Nachfolgern war nach kurzer Zeit offen ausgebrochen. Es gab heftigen Streit, der schließlich zur vorzeitigen Beendigung der Relay Succession führte. Das heutige Verhältnis ist schlecht; strittige Vertragsfragen mussten in Gerichtsverhandlungen geklärt werden.

Die Konflikte auf der Führungsebene waren nur an wenigen Stellen ins Unternehmen hineingetragen worden. Gleichwohl herrschte während der Nachfolge eine hohe „politische Instabilität“. Mitarbeiter waren durch den offenen Konflikt teilweise gelähmt und wussten nicht, wer der richtige Ansprechpartner für ihre Belange war. Vor allem in den Verantwortungsbereichen, die offiziell noch den Altinhabern zugeordnet waren, war dies zu spüren. Die Nachfolger bekamen von nahezu der gesamten Belegschaft große Unterstützung; nur in einem Fall musste man sich von einer Führungskraft trennen. Die Altinhaber haben es auf der anderen Seite nie geschafft, sich von dem Unternehmen zu lösen. Gleichfalls war es ihnen nie möglich, kooperativ mit den Neuinhabern zusammenzuarbeiten und eine aktive Übergabe zu gewährleisten.

Da die Wirkungen der Weltwirtschaftskrise sehr lange andauerten, hatten sich die Neueigentümer entschieden, kein weiteres Geld in die Firma zu investieren, stattdessen den Weg der geordneten Insolvenz zu gehen. Wegen der guten Aussichten und der hohen Eignung des neuen Managements wurde das Unternehmen während der Insolvenz unter Eigenverwaltung gestellt und erfolgreich entschuldet. Heute ist es in geschrumpfter Form tätig und weist steigende Umsätze auf.

5.7.2 Beurteilung der Vor- und Nachteile

5.7.2.1 TMT-Ebene

Der zentrale Aspekt auf der TMT-Ebene ist das extrem hohe Konfliktpotenzial zwischen Übergebern und Nachfolgern. Die Konflikte haben sich nahezu an allen zu entscheidenden Sachfragen entzündet und waren ausschließlich emotionaler Natur. Konstruktive kognitive Konflikte hat es im Co-Lead nicht gegeben. Damit einher ging die überaus schlechte persönliche Anpassung aufeinander. Das Kennenlernen im formellen M&A-Prozess hat keine Möglichkeit gelassen, die persönliche Eignung vorab zu prüfen. Es ist unübersehbar, dass beide Seiten während der Verhandlungen darauf zu wenig Wert gelegt hatten. Im Gegenteil, in den Inter-

views wurde sogar berichtet, dass ein aufkommendes schlechtes Gefühl über die involvierten Persönlichkeiten für das Zustandekommen der Transaktion ignoriert wurde.

Im Verlauf des Co-Leads ist dann eindeutig zu erkennen, wie groß die Unterschiede zwischen Übergebern und Nachfolgern sind. Der Führungsstil ist komplett verschieden. Die Altinhaber waren Patriarchen, die Fehler nicht verziehen, alle Entscheidungen selber trafen, statt Verantwortung zu delegieren. Die Kulturveränderungen, die mit den Neueigentümern einhergingen, werden als sehr extrem beschrieben. Die beiden Neueigentümer pflegten einen offenen und modernen Führungsstil, übertrugen Verantwortung und ermutigten zu einer konstruktiven Fehlerkultur. Auch das Wertesystem der beiden Generationen unterschied sich erheblich.

Zusätzlich gab es einen weiteren Umstand, der das Konfliktpotenzial befeuerte. Die schlechte wirtschaftliche Vorperformance und der hohe Handlungsdruck machten große Veränderungen unumgänglich. Zwar waren in den vorherigen Vertragsverhandlungen detaillierte Maßnahmen für die Unternehmenszukunft besprochen und entschieden worden. Doch bezogen sich alle nur auf einen erwarteten positiven Verlauf der Nachfolge. Die schlechte wirtschaftliche Entwicklung und der hohe finanzielle Druck erzwangen jedoch neue Maßnahmen und viele Änderungen. Die Übergeber taten sich mit diesem hohen Veränderungsdruck schwer, was das Konfliktpotenzial deutlich erhöhte.

Das ohnehin hohe Konfliktniveau wurde von Monat zu Monat höher, bis die Relay Succession abgebrochen wurde. Die tägliche Zusammenarbeit war nicht kooperativ. Wo geplant war, Entscheidungen gemeinsam zu treffen und die Verantwortung an die Neueigentümer graduell übergehen zu lassen, war prinzipiell kein kooperatives Vorgehen mehr möglich. Die Neueigentümer entschieden Kraft ihrer Anteilsmehrheit. Dieses Beispiel steht dafür, dass die Umsetzungsgeschwindigkeit durch den Verbleib der Alteigentümer im Unternehmen massiv verlangsamt werden kann.

Die Fallstudie *Möbel* zeigt als einzige, dass der Lösungsprozess in der Relay Succession nicht unbedingt erleichtert wird. Hier konnten sich die Altinhaber nicht vom Unternehmen trennen, sodass sie weiter operative Funktionen behielten und mit den getroffenen Entscheidungen nicht einverstanden waren. In diesem Fall hätte ihnen ein punktuelles Ausscheiden aus dem Unternehmen wahrscheinlich weniger Probleme bereitet.

Obwohl es in diesem negativen Umfeld nicht zu erwarten wäre, zeigt sich ein geringer Vorteil durch den Trainingseffekt für die Nachfolger. Zwar gab es keine aktive Übergabebemühungen seitens der Alteigentümer, aber einen geringen Vorteil konnten die Neuen auch so erfahren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die negativen Effekte auf der TMT-Ebene die schlechte Performance beeinflusst und sogar verstärkt haben. Der unkooperative Co-Lead hat nicht zu guten Entscheidungen im Unternehmen geführt. Die Geschwindigkeit der Restrukturierungsmaßnahmen war nicht hoch genug.

5.7.2.2 Unternehmens- und Umweltebene

Die Umstellung in der Art der Unternehmensführung war beachtlich. Die Mitarbeiter hatten sich über einen sehr langen Zeitraum an die beiden alten Unternehmenslenker gewöhnt. Trotzdem war das Verhältnis in vielen Fällen nicht gut. Man muss das dem patriarchalischen Führungsstil zuschreiben, der teilweise zu Verbitterung bei Mitarbeitern führte. Dennoch wurden die beiden Neueigentümer nicht mit offenen Armen empfangen. Es ist deutlich zu erkennen, dass die überlappende Führungszeit den Mitarbeitern die Möglichkeit gab, die neuen Chefs zu prüfen und sich aus einer geschützten Situation heraus an sie zu gewöhnen. Beim überwiegenden Teil der Belegschaft findet man eine Umkehrung des Verhältnisses, das nach wenigen Wochen zu den neuen Inhabern besser als zu den Übergebern geworden war. Ihnen hat die Relay Succession geholfen. Auf der anderen Seite gab es auch einen kleineren Anteil von Personen, die an den Altinhabern hingen. Sie waren beeinflusst von privilegierter Behandlung und mündlichen Zusagen in

der Vergangenheit. Der Co-Lead war für diese Mitarbeiter kein Vorteil, denn er verhinderte die aktive Umstellung auf die neuen Eigentümer, zumindest verlangsamte er sie. In einem Fall führte eine Überwerfung zwischen den Nachfolgern und einer Führungskraft zur Trennung.

Mit diesen Verhältnissen ging auch eine hohe „politische Instabilität“ im Unternehmen einher. Das unkooperative Führungsteam im Co-Lead selbst war natürlich der stärkste Treiber, aber Mitarbeiter nutzten teilweise auch die Möglichkeit für sich, die unterschiedlichen Ansprechpartner gegeneinander auszuspielen. Die mangelnde Kooperation im Co-Lead wiederum sorgte dafür, dass diesem Verhalten kein früher Riegel vorgeschoben wurde. So entstand für die gesamte Nachfolge ein hoch ausgeprägter Nachteil.

Auf der anderen Seite zeigen sich auch auf der Unternehmens- und Umweltebene Vorteile aus der Relay Succession. Die Transaktion wurde maßgeblich durch Privatinvestoren und Banken im Hintergrund finanziert. Ihr Engagement wäre ohne die zeitlich überlappende Nachfolge nicht erfolgt. Die Nachfolger verfügten über keine Branchenkenntnisse und -erfahrung. Die Banken hatten deshalb das weitere Engagement der Altinhaber zur Kontinuitätssicherung gefordert.

Gleichfalls konnte auf der Kundenseite durch die Relay Succession ein geringer Vorteil erworben werden. Die Altinhaber hatten zwar keine hohe individuelle Kundenbindung, die sie hätten übergeben können. Doch zum Beispiel auf Messen haben sie nach außen aktiv daran mitgearbeitet, ein positives Gesamtbild der Nachfolge im Markt zu verbreiten. Somit war es für die Nachfolger bei der Kundensituation ein gewisser Vorteil, die Altinhaber weiterhin mit an Bord zu haben. Vor allem war das Signal in den Markt positiv, dass mit dem Unternehmen weiter wie bisher gerechnet werden konnte. Auf der Lieferantenseite wiederum ist kein Vorteil zu verzeichnen. Ihre Geschäftsinteressen wurden durch die Nachfolge nahezu nicht beeinflusst.

Als Haupteinflussfaktor ist zusammenfassend auf der Unternehmens- und Umweltebene die schlechte wirtschaftliche Situation des Unternehmens auszu-

machen. Der wirtschaftliche Druck konnte nicht abgewendet werden und nahm durch die Weltwirtschaftskrise weiter zu. Die Firmenverluste liefen ungebremsst weiter auf und führten letztlich zu der extrem negativen Performance bei der Fallstudie *Möbel*.

5.8 Fallstudie *Netzwerk*

Grundlegende Charakteristik: Hinter der Fallstudie *Netzwerk* steht eines von den drei großen Unternehmen dieser Untersuchung. Sie fällt wegen der großen Flexibilität in der Durchführung auf. Die Relay Succession ist hier vollständig durchlaufen worden, obwohl der MBI nicht geplant war. Der Altinhaber hatte sich externe Managementkapazität durch die Beratungsfirma des Nachfolgers eingekauft, woraus sich eine enge Zusammenarbeit in der Unternehmensführung ergab. Dazu gehörte ein Mandat für den Berater zum Verkauf der Firma. Erst im Verlauf ist dann die Idee entstanden, die Nachfolge in der vorliegenden Konstellation durchzuführen.

Auch ohne vorherige feste Absicht der Übergabe wurde ein Relay-Succession-Prozess verwendet, in dem der Nachfolger zu einem späteren Zeitpunkt einen vertrauten Geschäftspartner zusätzlich ins Unternehmen hinzunahm.

Die Fallstudie *Netzwerk* demonstriert einen positiven Erfolgsverlauf; es werden zahlreiche Vorteile entlang der Prozessschritte der Relay Succession ersichtlich. Das Gesamtbild ist in Abbildung 5-8 verdeutlicht.

Einordnung Fallstudie „Netzwerk“ im Verhältnis zu allen Fallstudien

Daten & Fakten

Unternehmensgröße	Sehr groß 200 Mitarbeiter 20 Mio. € Umsatz
Art der Relay Succession	Vollständig (ohne vorherige Absicht)
Ausgestaltung der Relay Succession	1 Jahr gem. Führung Kapital: 0% zu Beginn, 30% (1 J.), 50% (1,4 J.) 100% nach 1,75 Jahren
Motivation des Übergebers	Altersnachfolge + zusätzliche und ergänzende Management-Kompetenz
Kommentar	

Performance

Performance	Sehr positiv
Bewertungszeitraum	1,75 Jahre nach Einstieg

Vorteile

Training für Nachfolger	Geringer Vorteil
Mitarbeitergewöhnung	Sehr hoher Vorteil bei Gewöhnung an Nachfolger
Bankenbeziehung	
Kundenbeziehung	Sehr hoher Vorteil
Lieferantenbeziehung	
Loslassen des Übergebers	Extrem hoher Vorteil
Interessensangleichung/Flexibilitätsinstrument	Extrem hoher Vorteil
Due Dilligence	Sehr intensive Prüfphase, 1 Jahr angestellter GF ohne weitere Verpflichtung
Probezeit für Nachfolger	Sehr intensive Prüfphase, 1 Jahr angestellter GF ohne weitere Verpflichtung

Nachteile

Konfliktpotenzial	Normal vorhanden emotional & kognitiv
Handlung des Konfliktpotenzials	Sehr positiv Kooperativer Umgang Kein negativer Ausbruch
„Politische Instabilität“	Geringer Nachteil
Umsetzungsschwäche/-geschwindigkeit	Etwas verlangsamt
Zusätzliche Kosten	

Einflussfaktoren

Persönliche Übereinstimmung	Extrem gut
Vorabprüfung der persönlichen Übereinstimmung	Extrem geprüft (1 Jahr gemeinsames Arbeiten vor Nachfolgeidee)
Vorperformance und Handlungsbedarf	Neutral Gute wirtschaftliche Situation aber hoher Handlungsbedarf
Zusammenarbeit/Rollenverständnis im Co-Lead	Sehr enge Zusammenarbeit, aktives Coaching Sehr hohe Bereitschaft zum Loslassen
Unternehmenskomplexität	Mittlere Komplexität
2. Führungsebene	Extrem wenig ausgeprägt Kein Personal vorhanden
Prozessmanagement	Extrem flexibel

Positiv

Negativ

Hohe Ausprägung

Niedrige Ausprägung

Abbildung 5-8: Gesamtbild Fallstudie *Netzwerk*

Quelle: Eigene Darstellung

5.8.1 Beschreibung

5.8.1.1 Ausgangssituation

Das Unternehmen *Netzwerk* ist im IT-Dienstleistungsbereich für andere Unternehmen tätig. Der Gründer hat es vor rund 15 Jahren als selbstständiger Elektriker aufgebaut und ein rasantes Wachstum generiert. Es sind heute rund 200 Mitarbeiter bei einem Umsatz von ca. 20 Mio. Euro beschäftigt.

Mit 40 Jahren ist der Übergeber der jüngste Vertreter von allen betrachteten Fallstudien. Die vergangenen Jahre waren für ihn extrem anstrengend und in Kombination mit seiner angeschlagenen Gesundheit möchte er sich gerne aus dem Unternehmen zurückziehen und zur Ruhe setzen. In diesem Punkt ist das Beispiel mit einer Altersnachfolge zu vergleichen. Zusätzlich ist dem Altinhaber bewusst,

dass sein Unternehmen nicht übergabereif ist, weil es keine zweite Managementebene gibt. Er hat in der Vergangenheit alle operative Führungsverantwortung ausgeübt, doch während des enormen Wachstums die Organisationsstrukturen vernachlässigt. Aus diesem Grund will er zur Einleitung der Nachfolge externe Managementkapazität für ein Beratungsprojekt ins Unternehmen holen, um die Organisation weiterzuentwickeln und von ihm unabhängiger zu machen.

Es gibt keine Möglichkeit zu einer familieninternen Weitergabe. Daraus entsteht ein recht hoher Handlungsdruck im Unternehmen selbst, der zusätzlich noch durch die Notwendigkeit einer strategischen Neupositionierung erhöht wird. Denn das Unternehmen ist von zwei großen Kunden überproportional abhängig. Die gute wirtschaftliche Situation bildet dafür eine relativ sichere Ausgangssituation.

Die Erträge und die Bilanz sind vor der Nachfolge in einer gesunden Verfassung. Insgesamt ist die Firma *Netzwerk* als mittel komplex zu beschreiben. Der Nachfolger und sein Geschäftspartner verfügen als Unternehmensberater über jahrelange Erfahrung in mittelständischen Unternehmen. Sie haben ähnliche Herausforderungen, wie die vor der das Unternehmen *Netzwerk* steht, bereits in mehreren Unternehmen erfolgreich als Berater gemeistert.

5.8.1.2 Verwendeter Relay-Succession-Prozess

Der Relay-Succession-Prozess wurde zunächst ohne Absicht einer Übernahme gestartet. Aufgrund des hohen Handlungsbedarfs in der Firma hatte der Altinhaber den späteren Nachfolger mit seiner Unternehmensberatung engagiert. Im Verlauf des Projekts lernten sich Altinhaber und späterer Nachfolger intensiver kennen und schätzen. Der Auftraggeber war mit den erreichten Ergebnissen zufrieden, sodass er das Beratungsmandat verlängerte und erweiterte. Er erteilte zusätzlich den Auftrag, einen potenziellen Käufer für das Unternehmen zu suchen, um sich selber zur Ruhe zu setzen.

Vorab hatte es weitreichende Verhandlungen mit einer anderen Firma gegeben, die als strategischer Investor am Kauf interessiert war. Allerdings scheiterte dies

an dem Risiko der fehlenden zweiten Managementebene, die eine Übernahme nicht erfolgsversprechend erscheinen ließ. Altinhaber und späterer Nachfolger arbeiten gemeinsam daran, dies zu ändern und unterzogen das Unternehmen grundlegenden Transformationen. Aus der Beratung wurde etwa acht Monate später auf Vorschlag des Altinhabers eine Anstellung als Geschäftsführer mit Gestellungsvertrag über die Beratungsfirma. Während der nächsten sechs Monate zog sich der Übergeber sukzessive aus der operativen Tätigkeit im Unternehmen zurück.

Insgesamt haben Nachfolger und Übergeber ein Jahr lang gemeinsam das Unternehmen geleitet. Die Änderungen in dieser Zeit waren so umfassend und tiefgreifend, dass der Nachfolger einen Geschäftspartner mit in die Geschäftsführung integrierte. Gemeinsam übernahmen sie etwa ein Jahr nach dem Einstieg in die Geschäftsführung 30 % der Unternehmensanteile und führten das Unternehmen gemeinsam, während der Altinhaber kaum noch operativ tätig war. Innerhalb der folgenden neun Monate stocken die beiden Übernehmer den Anteil zuerst auf 50 % der Unternehmensanteile auf, um schließlich die Firma vom Altinhaber vollständig zu übernehmen.

Die persönliche Übereinstimmung zwischen allen drei Beteiligten kann als äußerst gut beschrieben werden; sie führte erst zu dem MBI. Damit zeigt sich in dieser Fallstudie das hohe Flexibilitätspotenzial der Relay Succession. Anfänglich war an einen Einstieg nicht gedacht, aber praktisch kam es zu einer gemeinsamen Unternehmensführung. Auch wenn Übergeber und Nachfolger dies nicht beabsichtigt hatten, nutzten sie diese Zeit als Probezeit und Due-Diligence-Phase. Die hohe Flexibilität hat diese Art der Nachfolge erst ermöglicht.

Natürlich waren in dieser Fallstudie anfangs keine Vorgehensweisen bzw. Verantwortlichkeiten für die Durchführung einer Nachfolge beschrieben oder festgelegt. Als der offizielle Einstieg dann erfolgte, wurde auf Basis der vergangenen Erfahrung ein flexibles Prozessmanagement angewandt. Die weiteren Schritte waren vom zeitlichen Verlauf nicht festgelegt, allerdings gab es eindeutige Regelungen zu Bewertungsmethoden und gesellschaftsrechtlichen Punkten.

5.8.1.3 Performance: Ergebnisse des MBIs

Die Performance des MBIs beim Unternehmen *Netzwerk* war sehr erfolgreich, obwohl die Nachfolge in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise vollzogen wurde. Die beiden Jahre nach dem Einstieg der Neueigentümer waren die beiden erfolgreichsten in der Unternehmensgeschichte überhaupt. Auch wenn dabei der Einsatz von Kurzarbeit eine gewinnbringende Rolle gespielt hat, sind die positiven Veränderungen unbestreitbar. Der Reifegrad der Organisation wurde erhöht, um eine Unabhängigkeit vom Gründer zu erreichen. Es wurde eine neue Vertriebsabteilung aufgebaut, der Einkauf, das Personalwesen und zahlreiche organisatorische Prozesse wurden grundlegend verändert. Auf einer zweiten Managementebene wurden Bereichsleiter und Prokuristen installiert. Die Belegschaft hat sich um 10 bis 20 Mitarbeiter erhöht.

In der gemeinsamen Zeit hat es sowohl kognitive als auch emotionale Konflikte zwischen dem Altinhaber und dem Nachfolger gegeben, aber das Konfliktpotenzial ist nie über ein normales Maß hinaus angestiegen. Die Zusammenarbeit im Co-Lead war kooperativ und teamorientiert gestaltet worden. In der Organisation war die „politische Instabilität“ während der Nachfolge zwar zu spüren gewesen, hatte aber nur einen geringen Nachteil dargestellt.

Die Führungsaufgabe ist vollständig ersetzt worden. Die hohe operative Verantwortung des Altinhabers wurde erfolgreich durch den Nachfolger und die neue zweite Managementebene übernommen. Der Übergeber hat es geschafft, sich schnell und komplett aus dem Unternehmen zurückzuziehen.

5.8.2 Beurteilung der Vor- und Nachteile

5.8.2.1 TMT-Ebene

In diesem Beispiel wird abermals die extrem positive Wirkweise einer guten persönlichen Übereinstimmung zwischen den Nachfolgeparteien ersichtlich. Übergeber und Nachfolger haben sich vor der Übernahme ausgiebig geprüft und erst

dann die eigentliche Nachfolgeidee aufgenommen. In diesem Fall kommt die Übereinstimmung fast ausschließlich aus der persönlichen Sympathie und aus dem zugrunde liegenden Wertesystem. Dort harmonisierten Nachfolger und Übergeber gut miteinander. Im Führungsstil und in den Ansichten über notwendige Veränderungen im Unternehmen waren diese Gleichheiten nicht mehr vorhanden. Der Altinhaber hatte das Unternehmen zentral geführt. Er hatte wenig Verantwortung delegiert und war an allen Stellen operativ involviert. Der Nachfolger hingegen verteilte Verantwortung auf vielen Schultern, war operativ wesentlich weniger eingebunden und führte eine andere Art der Ansprache gegenüber den Angestellten ein. Diese Unterschiede erklären, dass es dem Übergeber an vielen Stellen schwerfiel, neuen Lösungsvorschlägen zuzustimmen. Die Umsetzungsgeschwindigkeit wurde durch ihn eher verlangsamt, auch wenn das Gesamttempo der Veränderungen hochgehalten werden konnte. Dafür waren zahlreiche spätabendliche Diskussionen notwendig, in denen Überzeugungsarbeit geleistet wurde.

Konfliktpotenzial im Co-Lead war also eindeutig vorhanden. Die gute persönliche Übereinstimmung sorgte allerdings für eine ausschließlich positive Nutzung der Konflikte. Emotionale Streitigkeiten konnten immer frühzeitig aufgefangen werden. Der Übergeber war von der grundsätzlichen Eignung des Nachfolgers überzeugt und konnte aus dieser Sicht heraus Lösungswege entgegen seiner Überzeugung mittragen.

Zu der gesamten erfolgreichen Situation hat das positive Rollenverständnis des Übergebers beigetragen. Er war immer bereit, die Zusammenarbeit so produktiv wie möglich zu gestalten. An notwendigen Stellen trat er als Coach auf. Wenn es darum ging, Aufgaben an Andere abzugeben, hat er sich nicht dagegen gewehrt. Im zeitlichen Verlauf des Konfliktpotenzials sind keine Veränderungen erkennbar.

Es gab einen positiven Trainingseffekt für den Nachfolger, auch wenn er gering ausfiel. Das ergab sich vor allem deshalb, weil sich der Nachfolger auf das ihm bekannte Veränderungsmanagement konzentrierte. Der Übergeber konnte mit Fortführung seiner operativen Tätigkeiten dem Nachfolger den Rücken frei halten, bevor diese auf eine neu installierte zweite Managementebene verteilt wurden.

Für den Übergeber hat die Relay Succession das Loslassen erheblich vereinfacht. Er wurde jederzeit gewahr, dass die richtigen Leute seine Position im Unternehmen ersetzen. Zudem hat er die Notwendigkeit der Maßnahmen schrittweise mit verfolgt und sich mit ihnen angefreundet. Somit war diese Vorgehensweise für ihn einfacher, als sich auf einen Schlag aus dem Unternehmen verabschieden zu müssen.

Das Prozessmanagement war bei dieser Nachfolge sehr flexibel, was nicht zu mehr Konfliktpotenzial geführt hat. Zum einen lag das natürlich daran, dass sich die Nachfolge erst im Nachhinein ergeben hat. Später wurde für den zeitlichen Verlauf von weiteren Anteilsübernahmen kein starres Gerüst vorgesehen, sondern ebenso flexibel zu gegebenen Zeitpunkten und angemessenen Vorgehensweisen Einigkeit herbeigeführt, ohne negative Konflikte in Kauf nehmen zu müssen.

In einem Punkt jedoch wurde große Sorgfalt im Prozessmanagement gewahrt. Die Bewertungsmethode für spätere Kaufpreise war strikt definiert und vorab festgelegt. Damit sollte für beide Seiten Sicherheit geschaffen, aber auch Fairness bezüglich der Aufteilung der erzeugten Werte während der Nachfolge sichergestellt werden. Von den Verbesserungen und der einhergehenden Wertsteigerung im Unternehmen haben so alle Seiten profitiert.

Positive Effekte auf der TMT-Ebene erklären die sehr gute Performance der Nachfolge zu einem großen Teil.

5.8.2.2 Unternehmens- und Umweltebene

Auch auf der Unternehmens- und Umweltebene zeigt sich ein ausgesprochen positives Bild in der Fallstudie *Netzwerk*. Bei den Mitarbeitern war durch die zahlreichen Änderungen und Umstellungen erhebliche Unsicherheit vorhanden. Dass diese in Zusammenarbeit mit dem Altinhaber vorgenommen wurden, hat zu zwei unterschiedlichen Reaktionen geführt. Die Einen waren froh, dass durch die Neuen die notwendigen Veränderungsmaßnahmen angestoßen wurden. Die Anderen waren dem skeptischer gegenüber eingestellt und mussten sich an viele Neuerun-

gen gewöhnen. Dass dabei der Altinhaber weiterhin als Ansprechpartner zur Verfügung stand, hat ihnen die Anpassung erleichtert. Indem er Zufriedenheit und Vertrauen mit den neuen Handelnden ausgestrahlt hat, hat er dazu positiv beigetragen.

In diesem Zusammenhang ist aber auch vorgekommen, dass sich altgediente Mitarbeiter bei dem Übergeber beschwert haben. Davon hat auch er sich oftmals beeinflussen lassen und eher unüberlegte Konsequenzen vollzogen. Die Nachteile, die sich durch diese Art „politischer Instabilität“ insgesamt ergeben haben, waren jedoch geringfügig. Denn dem stand der offene Umgang im Co-Lead gegenüber. Es war üblich, dass solche Themen besprochen wurden.

Ebenfalls war die Relay Succession wertvoll für die Übernahme der Kundenbeziehungen. Das Unternehmen war zu Beginn des Betrachtungszeitraums von zwei großen Kunden abhängig. Die Fortführung der guten Beziehungen war deshalb ein kritischer Faktor. Durch die behutsame Einführung des Althinhabers konnten die Kundenbeziehungen gut übertragen werden.

Die gute wirtschaftliche Situation hat in dieser Nachfolge eine beruhigende Ausgangslage für die notwendigen Veränderungen geschaffen. Gleichzeitig war der hohe Handlungsdruck eine Belastung für die Handelnden, der das Risiko für Reibungen untereinander barg. Im Verlauf der Nachfolge hat sich schnell Erfolg bei der Umstellung des Unternehmens eingestellt, sodass der Veränderungsdruck zu keinen negativen Auswirkungen führte. Allerdings wurde es von allen Seiten auch ständig als ein Gefahrenpunkt gesehen, dass bei negativer Entwicklung und weiterhin hohem Handlungsdruck die Relay Succession mit deutlich mehr Reibungen durchlaufen worden wäre.

Die Unternehmens- und Umweltebene hat ebenfalls zum erfolgreichen Gelingen der Nachfolge beigetragen, wobei sich das Gefahrenpotenzial für negative Störungen nicht realisiert hat.

5.9 Fallstudie *Präsentation*

Grundlegende Charakteristik: Die Fallstudie *Präsentation* gehört wieder zu der Gruppe der drei großen Unternehmen. Hier war die zweite Managementebene am deutlichsten vorhanden. Die Relay Succession wurde vollständig durchgeführt, auch wenn die Intensität der gemeinsamen Führungstätigkeit etwas weniger stark ausgeprägt war. Es wurde insgesamt ein positives Ergebnis erreicht. In der Auswertung kann die gesamte Prozesskette der Relay Succession beobachtet werden, da es auch hier eine Probephase vor dem Kapitaltransfer gab. In Abbildung 5-9 ist der Überblick dargestellt.

Einordnung Fallstudie „Präsentation“ im Verhältnis zu allen Fallstudien									
Daten & Fakten		Vorteile		Nachteile		Einflussfaktoren			
Unternehmensgröße	Sehr groß 150 Mitarbeiter 32 Mio. € Umsatz	Training für Nachfolger	Geringer Vorteil	Konfliktpotenzial	Normal vorhanden emotional & kognitiv	Persönliche Übereinstimmung	Sehr gut		
Art der Relay Succession	Vollständig	Mitarbeitergewöhnung	Sehr hoher Vorteil bei Gewöhnung an Nachfolger	Handling des Konfliktpotenzials	Positiv Kooperativer Umgang Kein negativer Ausbruch	Vorabprüfung der persönlichen Übereinstimmung	Extrem geprüft (1 Jahr Probezeit als angestellter Geschäftsführer)		
Ausgestaltung der Relay Succession	1 Jahr gem. Führung Kapital: 0% zu Beginn 60% nach 1 Jahr 100% nach 5,5 Jahren	Bankenbeziehung	Geringer Vorteil	„Politische Instabilität“	Kein Nachteil	Vorperformance und Handlungsbedarf	Sehr positive Situation Wenig akuter Handlungsbedarf		
Motivation des Übergebers	Altersnachfolge + zusätzliche und ergänzende Management-Kompetenz	Kundenbeziehung		Umsetzungsschwäche/-geschwindigkeit	Stark verlangsamt	Zusammenarbeit/Rollenverständnis im Co-Lead	Wenig Zusammenarbeit, aktives Coaching Sehr hohe Bereitschaft zum Loslassen		
Kommentar	Meisterung der Wirtschaftskrise ohne große Auswirkungen ist positiv zu berücksichtigen	Lieferantenbeziehung		Zusätzliche Kosten		Unternehmenskomplexität	Sehr hohe Komplexität		
Performance		Loslassen des Übergebers	Extrem hoher Vorteil			2. Führungsebene	Sehr stark ausgeprägt Personal vorhanden Hohe Verantwortung		
Performance	Positiv	Interessensangleichung/Flexibilitätsinstrument	Extrem hoher Vorteil			Prozessmanagement	Sehr streng		
Bewertungszeitraum	5,5 Jahre nach Einstieg	Due Diligence	Sehr intensive Prüfphase mit späterer Entscheidung über weitere Investition						
		Probezeit für Nachfolger	Sehr intensive Prüfphase mit späterer Entscheidung über weitere Investition						

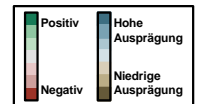


Abbildung 5-9: Gesamtbild Fallstudie *Präsentation*

Quelle: Eigene Darstellung

5.9.1 Beschreibung

5.9.1.1 Ausgangssituation

Das Unternehmen *Präsentation* ist im produzierenden Gewerbe tätig und verkauft seine Produkte an gewerbliche Einzelhändler. Es gehört zu der obersten Größenklasse und beschäftigt ca. 150 Mitarbeiter bei einem Jahresumsatz von etwa 32 Mio. Euro. Es ist das einzige Unternehmen, das nicht von seinem Gründer oder einer gleichwertigen Person übernommen wurde. Das Unternehmen ist vor mehr als 50 Jahren aufgebaut worden. Seit dem Tod des ursprünglichen Inhabers vor etwa fünf Jahren wird es von der Witwe geführt. Mit Erreichen des Rentenalters will sie sich zur Ruhe setzen und das Unternehmen im Zuge einer Altersnachfolge übergeben. Zugleich spielt jedoch auch das Motiv eine Rolle, die Firma mit zusätzlicher Managementkompetenz auszustatten, um es für die Zukunft zu rüsten.

Zum Zeitpunkt der Übernahme weist das Unternehmen komfortable Verhältnisse auf. Wirtschaftlich geht es ihm gut; es besteht kein akuter Handlungsbedarf. Bei der Nachfolge geht es darum, unter Beibehaltung der Organisation behutsam die nächsten Entwicklungsstufen vorzubereiten.

Die zweite Managementebene ist gut ausgeprägt. Ein Führungsteam aus Abteilungsleitern ist für das operative Tagesgeschäft verantwortlich, sodass die Übergeberin weniger eingespannt ist. Aufgrund der langen Krankheitsphase des Gründers vor seinem Tod ist die Organisation eigenständiges Handeln gewohnt und hat sich danach ausgerichtet. Gleichwohl ist die Unternehmenskomplexität hoch, die höchste in dieser Untersuchung. Zum einen liegt dies an der Unternehmensgröße und den gewachsenen Strukturen. Zum anderen liegt es auch am hohen technischen Komplexitätsgrad des hergestellten Produkts. Zusätzlich koordiniert das Unternehmen zahlreiche Auslandsvertriebe, sodass das Firmennetzwerk über die eigentlichen 150 direkten Angestellten hinaus fast 400 Personen international umfasst.

Der Nachfolger verfügt über langjährige Managementenerfahrung u.a. auch im Kauf von großen mittelständischen Unternehmen. Er hat kein spezifisches Branchenwissen.

5.9.1.2 Verwendeter Relay-Succession-Prozess

Die Übergeberin der Firma *Präsentation* hatte während ihrer Führungsphase tatkräftige Unterstützung durch einen befreundeten, langjährig mit dem Unternehmen vertrauten Unternehmensberater. Er half bei der Suche nach einem Nachfolger und stellte den Kontakt aus seinem beruflichen Netzwerk her. Beide Seiten waren grundsätzlich an einem MBI interessiert. Dennoch konnten sie sich nicht schnell über Transaktionsdetails einig werden. So schlug der Nachfolger vor, ihn erst einmal als angestellten Geschäftsführer zur Probe ins Unternehmen zu nehmen. Dies wurde für ein Jahr vereinbart. Gleichzeitig hielten beide Seiten das Ziel einer vollständigen Nachfolge fest. Während der Probezeit sollte die Möglichkeit zur Realisierung geprüft werden. Tatsächlich gab die Übergeberin zu Beginn der Geschäftsführung des späteren Nachfolgers die Information an die Belegschaft weiter, dass die Übernahme bereits feststehe.

Im Jahr der gemeinsamen Geschäftsführung, der Probezeit also, arbeitete sich der Nachfolger zügig ein und übernahm mehr und mehr die vollständige Unternehmensführung. Die Altinhaberin stand mit Rat und Tat zur Seite, zog sich aber zügig aus den Bereichen, die der Neueinsteiger übernahm, zurück. Sie hielt ihm mit der Erledigung von Nicht-Kernaufgaben weitestgehend den Rücken frei. Nach einem Jahr hatte sie sich vollständig aus dem Unternehmen zurückgezogen.

Der Nachfolger übernahm nach diesem Jahr 60 % der Unternehmensanteile. Aufgrund der Größe des Unternehmens war das für ihn nicht einfach zu finanzieren. Mithilfe der guten Beziehungen zu den Hausbanken ihres Unternehmens vermittelte die Übergeberin und gab außerdem mit einem nachrangigen Gesellschafterdarlehen selber Kredit. Zusammen mit Grundstück und Immobile, die das Unternehmen von der Übergeberin mietete, waren beide Seiten wirtschaftlich eng miteinander verbunden. Für die restlichen 40 % der Anteile gab es eine Optionsrege-

lung innerhalb eines Zeitraums von 10 Jahren. Nach fünf Jahren zog der Nachfolger diese Option und übernahm schließlich die Firma vollständig einschließlich aller Grundstücke und Immobilien.

5.9.1.3 Performance: Ergebnisse des MBIs

Die Performance der Nachfolge im Fallbeispiel *Präsentation* ist positiv, die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens nur leicht positiv: Die sehr ambitionierten Businesspläne, die der Finanzierung durch die Banken zugrunde lagen, wurden nicht vollständig erfüllt. Dennoch muss man insgesamt eine positive Bewertung abgeben, da die gesamte Branche durch die Konjunkturkrise erheblich betroffen war und das Unternehmen deutlich besser abschneiden konnte, als vergleichbare Wettbewerber. Es hat im Gegensatz zu den meisten Wettbewerbern Marktanteile gewonnen.

Im Laufe des Nachfolgeprozesses konnte der Verlust des größten Kunden kompensiert werden. Die Organisationsstruktur des Unternehmens konnte der Nachfolger wesentlich zukunftsorientierter gestalten. Das bestehende Geschäftsmodell wurde auf weitere Expansion ausgerichtet sowie ein zusätzlicher Tätigkeitsbereich ausgebaut und wirtschaftlich tragfähig gestaltet. Die Führungsrolle wurde im Zuge der Relay Succession vollständig übergeben, die Altinhaberin hat sich aus dem Unternehmen zurückgezogen. Das Loslassen ist ihr dabei nicht leicht gefallen. Der Nachfolger und sie haben es geschafft, das vorhandene emotionale Konfliktpotenzial zu kontrollieren und nicht negativ ausbrechen zu lassen.

Der Co-Lead wurde nicht eng praktiziert, aber kritische Entscheidungen wurden miteinander abgestimmt. Die Übergeberin legte ein positives Rollenverständnis für die Relay Succession an den Tag. Sie stand aktiv coachend mit Rat und Tat zur Seite und arbeitete zielstrebig daran, sich mehr und mehr aus dem Unternehmen zu lösen. Im Zuge der Nachfolge kam es zwar zu einer geringen „politischen Instabilität“ im Unternehmen, aber gemeinsam konnte man negative Auswirkungen auf den MBI und die Firma verhindern.

5.9.2 Beurteilung der Vor- und Nachteile

5.9.2.1 TMT-Ebene

Wie häufig findet sich auch in der Fallstudie *Präsentation* eine enge emotionale Verbindung des Übergebers, hier der Übergeberin, zum Unternehmen und ihren Mitarbeitern. Noch in der Einleitungsphase der Nachfolge war sich die Altinhaberin deswegen unsicher, sodass es zu Unterbrechungen im Verhandlungsprozess kam.

Der Nachfolger und sie weisen eine gute persönliche Übereinstimmung auf. Er nahm in dieser Situation mit dem Vorschlag einer Probephase als angestellter Geschäftsführer Rücksicht. Es ist zu erkennen, dass das gute Verhältnis auf gemeinsamen Werten fundiert und auch ein geteiltes Verständnis der langfristigen Ziele für Unternehmen und Nachfolge besteht. Im Führungsstil stimmen Übergeberin und Neueinsteiger im Führungsstil überhaupt nicht überein. So gab es während der Nachfolge auch mehrfach erhebliches Konfliktpotenzial. Es wurde um richtige Entscheidungen gerungen, was mit emotionalen Konflikten während der gemeinsamen Zeit einherging. Beiden gelang es jedoch, das Konfliktpotenzial auf einem normalen Niveau zu halten und positiv für die Gesamtsituation zu nutzen.

Während des Co-Leads war eine gute und produktive Zusammenarbeit gegeben. Übergeberin und Nachfolger verblieben über die zeitliche Dauer des Co-Leads hinaus auch wirtschaftlich miteinander verbunden.

Eine Zunahme des Konfliktpotenzials ist mit fortschreitender Dauer erkennbar, wo es um tief greifende Veränderungen im Unternehmen ging. Dort entstand Potenzial für Uneinigkeit in der Sache gepaart mit entsprechenden Konflikten, das beide Seiten kontrollieren konnten. Als schließlich der Wechsel mit Übernahme von 100 % der Unternehmensanteile abgeschlossen wurde, sind alle Involvierten darüber glücklich.

Das strenge Prozessmanagement war ein Vorteil. Zum einen entfiel dadurch die Abstimmung vieler Abläufe, zum anderen war auf beiden Seiten Sicherheit vor-

handen. Ein weiteres Merkmal dieser Fallstudie ist die gleiche Interessenslage bei der Gestaltung der Relay Succession. Beide Seiten waren wirtschaftlich eng miteinander verbunden. In diesem Fall hat sich das positiv auf die Gestaltung der gemeinsamen Zusammenarbeit ausgewirkt.

Während des Co-Leads ist die Umsetzungsgeschwindigkeit durch eine Relay Succession stark verlangsamt worden. Nach intensiver Einarbeitung war der Nachfolger bereit, schnellere und umfassendere Änderungen im Unternehmen vorzunehmen. Dazu gab es immer Abstimmungsgespräche mit der Übergeberin, die teilweise mit zusätzlicher Beraterunterstützung stattfanden und zeitintensiv waren.

Hilfreich war das positive Rollenverständnis der Übergeberin. Die Schwierigkeiten sich zu lösen, bekämpfte sie auf der rationalen Ebene und war bereit, zahlreiche Zugeständnisse zu machen. Die Erkenntnis, dass das Unternehmen in guten Händen lag und dass der Nachfolger sich als geeigneter Manager betätigte, machten ihr das Loslassen einfacher. Auch nach eigener Einschätzung war die zeitlich überlappende Nachfolge für sie besser als ein punktuell Ausscheiden aus dem Unternehmen.

In dieser Relay Succession war der Trainingseffekt für den Nachfolger nur ein geringer Vorteil. Weil die Unternehmensorganisation mit einer funktionstüchtigen zweiten Managementebene aufgestellt war, gab es nicht sehr viel Wissen, das transferiert werden musste, um das Geschäft des Unternehmens am Leben zu halten. Der Nachfolger profitierte davon, dass die Übergeberin die Historie des Unternehmens erläutern konnte; dies half dabei, notwendige Umstrukturierungen mit dem richtigen Augenmaß durchzuführen.

Die positive Performance als Auswirkung der beobachteten Vorteile auf der TMT-Ebene mag gering erscheinen. Doch ist die erfolgreiche Übernahme der Führungsrolle alleine als Erfolg zu werten. Die Überwindung der Schwierigkeit des Loslassens hat in anderen Fallstudien zu deutlich schlechterem Ergebnis geführt.

In die lange Phase der Relay Succession sind die schwierigen Jahre der Konjunkturkrise gefallen, deren positive Bewältigung ebenfalls angerechnet werden muss.

5.9.2.2 Unternehmens- und Umweltebene

Für die Betrachtung der Unternehmens- und Umweltebene in der Fallstudie *Präsentation* sind zwei Haupteffekte zu nennen. Sie betreffen die Umstellung für die Mitarbeiter und die Vorperformance.

Die Mitarbeiter mussten sich mit der Umstellung an einen deutlich unterschiedlichen Führungsstil gewöhnen. Darunter fällt die zumindest teilweise Rücknahme der Unabhängigkeit auf der zweiten Managementebene, die zu Beginn der Nachfolge ausgesprochen groß war. Hinzu kommt, dass sich auf dieser Ebene Einige ebenfalls Hoffnungen auf die Chefnachfolge gemacht hatten. Es gab also eine Reihe von Irritationen bei der Belegschaft während der Nachfolge.

Die Übergeberin konnte oftmals vermittelnd eingreifen. Als Ansprechpartner stand sie immer zur Verfügung. Gleichzeitig konnte sie dem Nachfolger für Stimmungen und Ansichten aus der Belegschaft sensibilisieren. Die Mitarbeiter genossen so einen sehr hohen Vorteil bei der Gewöhnung an den neuen Unternehmenslenker. Neben diesem Effekt ist eher keine „politische Instabilität“ im Unternehmen aufgetreten. Dies kann sicher auf das positive Rollenverständnis der Übergeberin zurückgeführt werden. Sie hat Verantwortung nur dort weiter behalten, wo der Nachfolger noch nicht so weit war. Damit hat sie vermieden, dass zwei Ansprechpartner zur selben Sache gegeneinander ausgespielt werden konnten.

Die Nachfolgesituation in dieser Fallstudie profitierte von der guten wirtschaftlichen Vorperformance und von dem geringen Handlungsdruck. Damit ergab sich eine gute Ausgangssituation, sich bestmöglich um den Co-Lead zu kümmern. Mit größerem Handlungsdruck wäre es wahrscheinlich schwieriger gewesen, das Konfliktpotenzial zu kontrollieren. Das wiederum dürfte auch der Übergeberin die Lösung vom Unternehmen erschwert haben.

Diese Relay Succession hat keine Effekte auf die Übernahme von Kunden- oder Lieferantenbeziehungen gehabt. Da beide Aufgaben organisatorisch innerhalb des Unternehmens abgedeckt, also nicht mit der Übergeberin verbunden waren, hat es dort keine Änderung gegeben. Die Fallstudie ist somit ein Beispiel für die Wirkung von Unternehmensgröße und Ausprägung der zweiten Managementebene auf den Nachfolgeprozess.

Ebenfalls kein Nachteil ist die doppelte Kostenbelastung durch den Co-Lead gewesen. Die Übergeberin hat mit Einstieg des Nachfolgers kein Gehalt mehr bezogen.

Die gelungene Nachfolge lässt sich somit auch auf positive Beiträge der Unternehmens- und Umweltebene zurückführen.

5.10 Fallstudie *Zahn*

Grundlegende Charakteristik: Die Fallstudie *Zahn* stellt eine Besonderheit dar. Hier ist keine Relay Succession zustande gekommen, sondern nur die vorangehende Probezeit. Diese Phase hat jedoch – anders als in den vorherigen Beispielen – mit dem Abbruch aller weiteren Nachfolgebemühungen geendet. An diesem Fall kann man erkennen, welche Flexibilität die Relay Succession zur Entscheidungsfindung im Nachfolgeprozess ermöglicht. In *Abbildung 5-10* ist der Überblick über die Relay Succession skizziert; auch in diesem Fall können Aussagen zu den vorgegebenen Attributen gemacht werden.

Die Bewertung in einzelnen Punkten kann jedoch teilweise nur reduziert vorgenommen werden. Dennoch wird die gleiche Gliederungsstruktur wie in den vorherigen Fallstudien beibehalten, auch wenn die einzelnen Punkte hier stark verkürzt ausfallen.

Einordnung Fallstudie „Zahn“ im Verhältnis zu allen Fallstudien									
Daten & Fakten		Vorteile		Nachteile		Einflussfaktoren			
Unternehmensgröße	Groß 100-120 Mitarbeiter 13 - 16 Mio. € Umsatz	Training für Nachfolger	Geringer Vorteil	Konfliktpotenzial	Stark Nur emotionale Konflikte (zeitlich zunehmend)	Persönliche Übereinstimmung	Schlecht		
Art der Relay Succession	Keine richtige Nachfolge (Abbruch)	Mitarbeitergewöhnung		Handling des Konfliktpotenzials	Negativ Abbruch der Nachfolge	Vorabprüfung der persönlichen Übereinstimmung	Wenig geprüft		
Ausgestaltung der Relay Succession	1,5 Jahre gemeinsame Führung 0% zu Beginn 5% nach 1 Jahr	Bankenbeziehung				Vorperformance und Handlungsbedarf	Positiv Wirtschaftlich gut Kein akuter Handlungsbedarf		
Motivation des Übergebers	Abgabe aus Zeitmangel	Kundenbeziehung		„Politische Instabilität“		Zusammenarbeit/ Rollenverständnis im Co-Lead			
Kommentar	Besonderheit: Inhaber ist nur wenig in operative Geschäftsführung eingebunden, was sich über positive Entwicklung des Unternehmens vollständig ändert	Lieferantenbeziehung		Umsetzungsschwäche/-geschwindigkeit		Unternehmenskomplexität	Hohe Komplexität		
Performance		Loslassen des Übergebers		Zusätzliche Kosten		2. Führungsebene			
Performance		Interessensangleichung/Flexibilitätsinstrument	Extrem hoher Vorteil			Prozessmanagement	Sehr flexibel		
Bewertungszeitraum	1,5 Jahre nach Einstieg	Due Diligence	Sehr intensive Prüfphase mit späterer Entscheidung über Durchführung						
		Probezeit für Nachfolger	Sehr intensive Prüfphase mit späterer Entscheidung über Durchführung						

Positiv

Negativ

Hohe Ausprägung

Niedrige Ausprägung

Abbildung 5-10: Gesamtbild Fallstudie Zahn

Quelle: Eigene Darstellung

5.10.1 Beschreibung

5.10.1.1 Ausgangssituation

Das Unternehmen *Zahn* ist in der Medizinbranche tätig. Es besteht aus zwei wesentlichen Geschäftsfeldern. Zum einen produziert es medizinische Hilfsmittel für Zahnärzte selbst. Zum anderen handelt es mit Verbrauchsmaterialien. Es hat einen Jahresumsatz von 13 bis 16 Mio. Euro und beschäftigt zwischen 100 bis 120 Mitarbeitern. Der Inhaber hat es vor einigen Jahren von seinem Vater übernommen und es hauptsächlich von einem angestellten Geschäftsführer führen lassen. Der Eigentümer selbst ist hauptberuflich in einem Betätigungsfeld außerhalb des Unternehmens aktiv, auf das er den größten Teil seiner Zeit aufwenden muss.

Seine operative Einbeziehung ins Unternehmen ist gering. Jedoch steuert er das Unternehmen in grundlegenden Entscheidungen mit. Man kann keineswegs nur von einer Aufsichtsfunktion sprechen.

Der Übergeber will sich langfristig vom Unternehmen lösen, weil er es nicht als seinen zentralen Tätigkeitsbereich versteht. Der angestellte Geschäftsführer hat das Unternehmen über viele Jahre in gemeinsamer Abstimmung für ihn geführt und befindet sich nun kurz vor dem Renteneintritt. Der Eigentümer ist daran interessiert einen Nachfolger zu finden, der den Geschäftsführer in der verbleibenden Zeit mit neuem Management-Know-how begleitet, ihn später vollständig ersetzt und sich langfristig auch eine komplette Übernahme vorstellen kann.

In der Firma hat es in den letzten Jahren keine Veränderungen gegeben. Sie befindet sich wirtschaftlich in einer soliden Situation ohne akuten Handlungsdruck. Allerdings sind somit auch Weiterentwicklungen ausgeblieben, bestehende Marktchancen wurden ausgelassen.

Die Unternehmenskomplexität muss als hoch bewertet werden; das gilt auch für die Produkte, die technisch anspruchsvoll sind. Das Unternehmen hat zwei parallele Geschäftsfelder und ist auf drei Hauptstandorte in unterschiedlichen Ländern konzentriert. Für einen Einsteiger gibt es deshalb grundsätzlich viele Themen und viele Bereiche, in die er sich einarbeiten muss.

Der potenzielle Nachfolger bringt ausgezeichnete Branchenkenntnisse mit. Er hat zuvor mehrere Jahre für ein Konkurrenzunternehmen gearbeitet, kennt daher den Markt sehr genau. Er möchte sein Wissen nutzen, um selbst unternehmerische Verantwortung zu übernehmen, und strebt langfristig die Selbstständigkeit an.

5.10.1.2 Verwendeter Relay-Succession-Prozess

Der Inhaber lernte den Nachfolger zusammen mit seinem angestellten Geschäftsführer per Zufall auf einer Messe kennen. Schnell entdeckten sie die gemeinsamen Interessen und beschlossen kurzfristig seinen Einstieg als zusätzlicher ange-

stellter Geschäftsführer. Beide Seiten besprachen dabei die vorhandene Absicht, das Unternehmen langfristig zu übergeben bzw. zu übernehmen, ohne dazu jedoch Details zu formulieren. Zunächst wurde eine einjährige Phase besprochen, die beide Seiten als Probezeit nutzen wollten. Das Motiv des Altinhabers war, den potenziellen Nachfolger kennenzulernen und zu ermitteln, ob er sich für die Nachfolge als Geschäftsführer und Inhaber geeignet erweisen würde. Dem Nachfolger war an einer Due-Diligence-Phase gelegen, er konnte einen sofortigen Firmenkauf auch nicht stemmen.

Nach einem Jahr der gemeinsamen Tätigkeit stieg der Nachfolger erstmalig mit 5 % ins Unternehmen ein, weitere Übernahmepläne wurden jedoch noch nicht festgelegt. Übergeber und Übernehmer nutzen bewusst die Flexibilitätsmöglichkeiten der Relay Succession.

Der angestellte Geschäftsführer und der Nachfolger hatten streng getrennte Verantwortungsbereiche. Der Nachfolger arbeitete sich in das Unternehmen ein und kümmerte sich dann hauptsächlich um die Expansion. Die Zusammenarbeit mit dem angestellten Geschäftsführer funktionierte reibungslos. Die Erweiterung der Geschäftsbereiche und der Vorstoß in neue Kundenfelder verliefen überaus erfolgreich. Daraus entstand beim Altinhaber jedoch ein grundlegender Meinungsumschwung. Die sehr erfolgreich verlaufende Expansion gewann sein Interesse; mehr und mehr schaltete er sich fortan in das Unternehmen ein. Sein ursprüngliches Interesse an einem MBI stellte er zurück. Umgekehrt gefiel diese Entwicklung dem Nachfolger nicht. Seine angestrebte unternehmerische und gestalterische Tätigkeit wurde durch die plötzliche Involvierung des Inhabers in das Tagesgeschäft konterkariert. Gemeinsam einigten sie sich nach eineinhalb Jahren auf einen Abbruch der Nachfolge und der gemeinsamen Tätigkeit. Der erworbene 5%ige Unternehmensanteil wurde zurücktransferiert.

5.10.1.3 Performance: Ergebnisse des MBIs

Während der eineinhalb Jahre war der Neueinsteiger bei der Expansion des Unternehmens sehr erfolgreich. Innerhalb einer Neuausrichtung des Marketings wurde der gesamte Unternehmensauftritt verändert, zusätzlich wurden neue Vertriebskanäle erschlossen. Dies hatte von Anfang positive Wirkung auf die wirtschaftliche Entwicklung. Sowohl Umsatz als auch Gewinn stiegen im beträchtlichen Maße.

Während der Tätigkeit des potenziellen Nachfolgers gab es immer ein hohes Konfliktpotenzial. Mit der stärker werdenden operativen Aktivität des Inhabers wuchs es weiter an. Aufgrund des beiderseitigen Verständnisses der Relay Succession als Probezeit waren Inhaber und Neueinsteiger jedoch in der Lage, dies für sich sachlich festzustellen und mit der gegenseitigen Trennung die richtige Konsequenz zu ziehen. Seit dem Ausscheiden haben der ehemalige Nachfolger und der Altinhaber keinen Kontakt mehr, haben den Abbruch der Relay Succession jedoch fair geregelt und sind im gegenseitigen Einverständnis auseinandergegangen.

5.10.2 Beurteilung der Vor- und Nachteile

5.10.2.1 TMT-Ebene

Zwischen dem Übergeber und dem Übernehmer war die persönliche Übereinstimmung schlecht. Bei ihrem Kennenlernen und dem relativ kurzfristigen Einstieg des Nachfolgers ins Unternehmen war es für beide nicht erkennbar. Deshalb erwies sich die Entscheidung für eine Probephase in diesem Fall richtig. In der Zusammenarbeit stellte sich heraus, dass unterschiedliche Vorstellungen über Führungsstil und Unternehmensführung vorlagen. Eine intensive Zusammenarbeit wurde immer schwerer vorstellbar.

Hinzu kam in dieser Fallstudie ein ungewöhnlicher Wandel in der Form der gemeinsamen Tätigkeit. Anfangs ging es um die Übernahme einer Geschäftsführung in Anstellung, weil der Inhaber kaum operativ ins Unternehmen eingebunden war. In dieser Phase kamen die beiden gut miteinander aus; denn ihre jeweiligen Aufgaben konnten unabhängig voneinander durchgeführt werden. Mit zunehmendem Erfolg der vom Nachfolger angestoßenen Änderungen kam es zu einer Zusammenarbeit im täglichen Geschäft. In dieser Situation trat dann das starke Konfliktpotenzial zutage, dass bis zur Beendigung der Relay Succession kontinuierlich anwuchs. Die Konflikte waren dabei hauptsächlich emotionaler Natur. Übergeber und Nachfolger waren jedoch imstande, die Vorteile der Probephase vollständig auszunutzen. Sie erkannten die schlechte Eignung zur gemeinsamen Zusammenarbeit und beendeten die Relay Succession.

Davon unabhängig wäre in diesem Fall die Übernahme wegen der Unternehmensgröße für den Nachfolger nur über einen lang gestreckten Zeitraum möglich gewesen. Es ist kaum wahrscheinlich, dass dies in einem Co-Lead geglückt wäre. Die große Flexibilität bei der Ausgestaltung einer zeitlich überlappenden Nachfolge hat es in diesem Fall überhaupt ermöglicht, eine solche Nachfolgesituation zu versuchen.

Während der Probezeit ist ein geringer Trainingseffekt für den Nachfolger vorhanden gewesen. Er hat bei den Umstellungen des Unternehmensmarktauftritts von den Kenntnissen des Altinhabers und seines Geschäftsführer-Kollegens profitiert.

Das Prozessmanagement für das Vorgehen war flexibel geplant. Neben der vereinbarten Erprobungsphase war wenig für eine Nachfolge festgeschrieben. Es gab lediglich einen groben Fahrplan, in dem es um eine vollständige Unternehmensanalyse und die neue Konzeption ging. Darüber hinaus haben Übergeber und Nachfolger die nächsten Schritte jeweils spontan diskutiert und festgelegt.

Hier nun zeigt sich ein deutlicher Nachteil, den die Relay Succession haben kann, wenn in dieser Art vorgegangen wird. Unbestreitbar hat der Nachfolger benötigtes Management-Know-how ins Unternehmen gebracht. Seine angestoßenen Verän-

derungen brachten großen wirtschaftlichen Erfolg. Von dieser Wertsteigerung hat jedoch nur der Inhaber profitiert. Das mag im vorliegenden Fall angebracht gewesen sein, denn ein verbindlicher Einstieg war noch nicht verhandelt. Für den potenziellen Nachfolger wäre es besser gewesen, mit einem strengen Prozessmanagement auch diesen Punkt zu regeln, indem Vorgehensweisen und Bewertungsmethoden vorab festgelegt worden wären. Außer der Probephase wäre so auch bei einer späteren gestaffelten Anteilsübertragung erhebliches Konfliktpotenzial aus dem Co-Lead herausgenommen worden.

Zusammenfassend lässt sich auf der TMT-Ebene in diesem Beispiel die positive Wirkung der Probezeit während einer Relay Succession erkennen. Mit dem Abbruch der Nachfolge konnte wahrscheinlich eine schlechte Performance für das Unternehmen verhindert werden.

5.10.2.2 Unternehmens- und Umweltebene

Die Beurteilung von Effekten auf Unternehmens- und Umweltebene ist in dieser Fallstudie nicht substanziell möglich. Lediglich ist zu erkennen, dass die gute wirtschaftliche Vorperformance des Unternehmens und der geringe Handlungsdruck eine flexible Vorgehensweise ermöglicht haben. Der Altinhaber wusste, dass keine dringenden Handlungen im Unternehmen notwendig waren, um Verluste zu vermeiden. Die weitere Funktion des Unternehmens war durch den angestellten Geschäftsführer sichergestellt. Damit konnte er die Probephase mit dem Nachfolger gefahrlos vereinbaren.

6 Übergreifende Diskussion („cross-case analysis“)

In diesem Kapitel werden die Fallstudienresultate übergreifend analysiert und die Resultate der Untersuchung vorgestellt. Für jeden Effekt wird der beobachtete Wirkungszusammenhang beschrieben und die Bedeutung als Vorteil, Nachteil oder Einflussfaktor für die Relay Succession verdeutlicht. Es folgt der übergreifende Vergleich über alle Fallstudien. Dazu wird die Systematik des Analyserahmens und der Darstellung der vorherigen Kapitel aufgegriffen und als Übersicht für alle MBIs benutzt (siehe Abbildung 6-1, 6-2 und 6-3). Unterschiedliche Einfärbungen verhelfen Zusammenhänge über die Fallstudien hinweg auch optisch nachzuvollziehen. Anschließend erfolgt der Vergleich mit aktuellen Forschungsergebnissen. Zum Abschluss wird das umfassende Resultat für den analysierten Effekt formuliert. Dabei wird so weit wie möglich eine detaillierte Hypothese zur Wirkungskette des Effekts aufgezeigt, die in anschließenden Untersuchungen geprüft werden kann.

Qualitative Fallstudienuntersuchungen basieren nicht auf statistischen Maßen und quantitativen Auswertungen, sondern konzentrieren sich auf die qualitative Interpretation der beobachtenden Wirkungszusammenhänge.⁶²⁴ Um den Weg, der zu den Resultaten der vorliegenden Arbeit führt, nachvollziehbar zu machen, werden Auszüge mit typischen Inhalten aus den geführten Interviews wiedergegeben und – wenn angebracht – numerische Belege angeführt.

Im weiteren Verlauf des Kapitels werden die ableitbaren Empfehlungen für die Praxis erläutert. Es wird beschrieben, in welchen Situationen eine Relay Succession angewendet werden sollte und wie der Prozess erfolgreich gestaltet werden kann.

⁶²⁴ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 541–544

6.1 Ergebnisse

6.1.1 TMT-Ebene

Die Erwartung vor Durchführung der Fallstudien war, dass die hauptsächlichen Ergebnisse auf der TMT-Ebene zu finden sein würden, weil der Co-Lead zwischen Übergeber und Nachfolger den zentralen Bestandteil der Relay Succession bildet. Dies hat sich bestätigt. Im Folgenden werden die Vor- und Nachteile, sowie die Einflussfaktoren auf der TMT-Ebene beschrieben. Die erste von zwei Übersichten dazu findet sich in Abbildung 6-1.

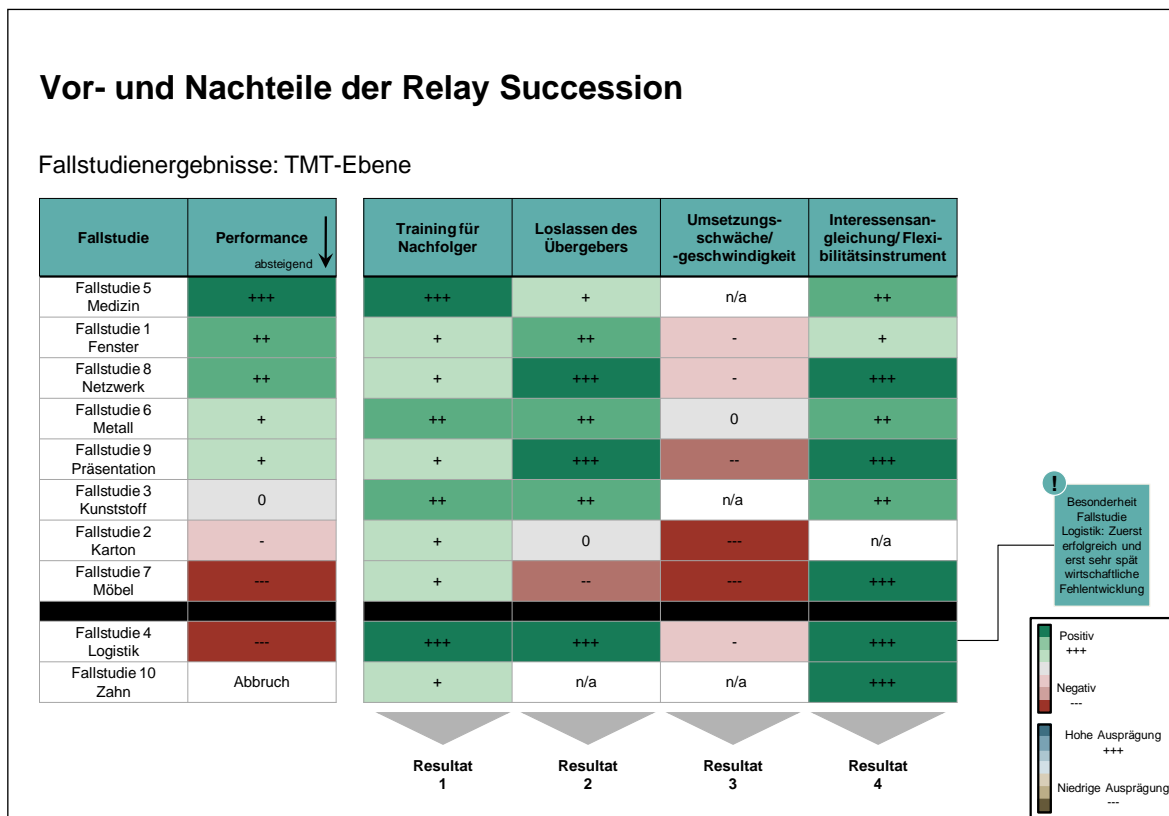


Abbildung 6-1: Gesamtbild TMT-Ebene (I)

Quelle: Eigene Darstellung

Training für den Nachfolger: Konsistent über alle Fallstudien hinweg zeigt sich der Trainingseffekt für den Nachfolger, den er in der Zusammenarbeit mit dem Übergeber erfährt. Für die Nachfolger ist dies die Möglichkeit,

*„(...) dauerhaft auf ein Know-how zuzugreifen, dass man wirklich nicht haben kann. Das ist wirklich hervorragend.“*⁶²⁵

In vielen Fällen ist dies der Hauptgrund, um die Relay Succession anzuwenden.

*„Ja, für mich ganz wichtig“*⁶²⁶,

ist eine häufige Aussage für den erwarteten Trainingseffekt. Selbst der Nachfolger in einem Fallbeispiel, in dem der Trainingseffekt nicht so hoch war, wie zu Beginn erhofft, bestätigt den allgemeinen positiven Nutzen aus seiner Sicht:

*„Ich glaube, dass das mit Sicherheit ein ganz positiver Effekt eines Co-Leads sein kann (...).“*⁶²⁷

In vielen Fällen ermöglicht der Trainingseffekt, in eine Firma einzusteigen, obwohl man nicht über passendes Branchenwissen verfügt.

*„Sie können das Geschäft nicht so führen, wenn sie von auswärts kommen und vielleicht noch branchenfremd sind. Sie können in so eine Firma nicht von außen hinein gucken und verstehen, wie sie funktioniert.“*⁶²⁸

*„(...) wir sind branchenfremd. Wir haben an der Stelle ganz klar großen Respekt vor dem Know-how, das die beiden hatten (...) und wären auch nicht gewillt gewesen, ohne eine wirkliche Begleitung und Einarbeitung, in der wir feststellen konnten, wie sich das ersetzen lässt, was die beiden hatten, sofort ins kalte Wasser zu springen. Das hätte Risiken geborgen, die für das Unternehmen existenziell hätten sein können.“*⁶²⁹

Ein Einstieg in ein Unternehmen ohne Zugriff auf das Wissen des Übergebers wird als großes Risiko wahrgenommen. Auch aus Sicht des Übergebers ist der Trainingseffekt für den Nachfolger erwünscht:

*„Ihm muss man die Ahnung erst einmal beibringen!“*⁶³⁰

⁶²⁵ Interview Nr. 23: #01:04:55-8#

⁶²⁶ Interview Nr. 1: #00:40:20-2#

⁶²⁷ Interview Nr. 4: #00:48:47-0#

⁶²⁸ Interview Nr. 14: #00:48:54-6#

⁶²⁹ Interview Nr. 4: #00:45:21-3#

⁶³⁰ Interview Nr. 13: #01:11:09-7#

Dabei liegt der große Vorteil darin, sich Wissen aneignen zu können, ohne sofort alleinverantwortlich Entscheidungen treffen zu müssen.

*„Wenn man die zwei Jahre Training hat, hat man sicherlich die Chance sehr geschmeidig in ein Unternehmen hinein zu wachsen, die Produktpalette, Fertigungstiefe, Verkaufsstrategien aufzusaugen und zu analysieren, anders als wenn man vom ersten Tag an gleich im aktiven Geschäft teilnehmen muss.“*⁶³¹

*„(...) Unternehmensprozessabläufe, die nicht in irgendeinem Prozess-Chart enthalten sind. (...) Wenn Sie keine Zeit haben, diese entsprechenden Stellen zu finden und zu verstehen, dann ist es eine Totgeburt.“*⁶³²

Der Trainingsvorteil besteht hauptsächlich aus zwei unterschiedlichen Effekten. Zum einen übermittelt der Übergeber Wissen direkt an den Nachfolger und hilft bei der Unternehmensführung:

*„Herr (...) hat mich sicherlich vor der ein oder anderen Fehlentscheidung bewahrt, im Wesentlichen bewahrt vor einer zu hohen Geschwindigkeit und der Ermahnung, die Leute mitzunehmen. Insofern würde ich sagen, das ist eine absolute gute Koexistenz gewesen. Ich würde das genauso immer wieder machen.“*⁶³³

Zum anderen kann der Übergeber den Nachfolger

*„(...) entlasten, indem er noch während der Übergabezeit Aufgaben in einem eigenen Verantwortungsbereich übernimmt, also der Abgebende oder er kann ihn in alle Bereiche einführen.“*⁶³⁴

Dass dem Neuen der Rücken frei gehalten wird, bedeutet Entlastung für ihn. Er kann sich zunächst auf wenige wichtige Bereiche konzentrieren. Der Altinhaber sorgt weiterhin für ein reibungsloses Funktionieren des Unternehmens in den anderen Aufgabengebieten, bis der Nachfolger diese vollständig übernommen hat.

Dieser Trainingseffekt zeigt sich auch in den Fallstudien, in denen die Zusammenarbeit im Co-Lead nicht kooperativ verlief. Auch dort hat der Nachfolger den Vor-

⁶³¹ Interview Nr. 8: #00:25:21-6#

⁶³² Interview Nr. 14: #00:57:30-8#

⁶³³ Interview Nr. 7: #00:25:46-6#

⁶³⁴ Interview Nr. 2: #00:35:56-5#

teil, dass er bei der Übernahme der vollen Verantwortung nicht unter Zeitdruck steht und vom Altinhaber Verhaltensweisen übernehmen kann.

*„(...) ich hätte von ihm eine Menge lernen können. Ich habe auch eine Menge von ihm gelernt, durch Zuschauen und Beobachten. Das sind ja Vollprofis, diese alten Füchse.“*⁶³⁵

Hinsichtlich der Ausprägungsstärke der Trainingseffekte in den einzelnen Fallstudien lässt sich kein Muster erkennen. Zwar weist die erfolgreichste Fallstudie *Medizin* einen extrem hohen Trainingseffekt aus, aber in der restlichen Verteilung zeigt sich keine eindeutige Tendenz. Das ist gut nachzuvollziehen; denn für den Trainingseffekt, der während einer Relay Succession erzielt werden kann, sind eine ganze Reihe von Einflussfaktoren entscheidend, sodass man auf keinen eindeutigen Zusammenhang schließen kann. Die beschriebenen Effekte bestätigen die veröffentlichten Ergebnisse der Literatur, dargestellt in den Kapiteln 3.1.1.1 *Nachfolge in eigentümergeführten* und Familienunternehmen, 3.1.1.2 *Relay Succession in Großunternehmen* und 3.1.3 *Organisationelles Lernen in Verbindung mit Nachfolge*.

Das Hauptmotiv für den Einsatz der Relay Succession in Großunternehmen ist die Möglichkeit für den Nachfolger, vom Übergeber zu lernen.⁶³⁶ Das lässt sich auf den MBI bei Familienunternehmen übertragen. Im klassischen Nachfolgemodell von Churchill und Hatten (1987) ist das Training und die Nachfolgerentwicklung ein zentraler Prozessschritt.⁶³⁷ In den untersuchten Fallstudien nimmt die Relay Succession diese Bedeutung ebenfalls ein. Die zentrale Rolle des Lernprozesses bei Führungsnachfolgen⁶³⁸ wird in dieser Untersuchung ebenfalls bestätigt. Schließlich stehen die Beobachtungen im Einklang mit dem Ergebnis von Gmelch (2000), dass Manager ihre spezifische Führungsaufgabe während der Ausübung erlernen⁶³⁹.

⁶³⁵ Interview Nr. 11: #00:53:54-8#

⁶³⁶ Vgl. Zhang und Rajagopalan 2004, S. 484

⁶³⁷ Vgl. Churchill und Hatten 1997, S. 59

⁶³⁸ Vgl. Gabarro 2007, S. 106

⁶³⁹ Vgl. Gmelch 2000, S. 69

In Kapitel 3.1.3 *Organisationelles Lernen in Verbindung mit Nachfolge* wurde die Gliederung von Lerneffekten in First- und Second-Order Learning beschrieben. Die beobachteten Trainingseffekte für den Nachfolger lassen sich fast vollständig der Kategorie First-Order Learning zurechnen. Es ging immer darum, mit den neuen Begebenheiten im Unternehmen zurechtzukommen und sich darauf einzustellen. In den Fallstudien hat sich nicht gezeigt, dass das Verlernen von alten Ansichten oder Verhaltensweisen (Second-Order Learning) in der Einstiegsphase in das neue Unternehmen eine Rolle gespielt hätte.

Insgesamt ergibt sich das erste Untersuchungsergebnis wie folgt:

Resultat 1: Die Relay Succession führt zu einem positiven Trainingseffekt für den Nachfolger (vorwiegend als First-Order Learning).

Loslassen des Übergebers: Dem Übergeber fällt das Loslassen in der Regel nicht leicht. Häufig beurteilen Außenstehende die Situation so, wie der hier zitierte hinzugezogene Berater:

„Das Loslassen fiel schwer“⁶⁴⁰,

„Der Loslösungsprozess ist lang und schwierig.“⁶⁴¹

Die Altinhaber waren in der Regel für mehrere Jahrzehnte in ihren Unternehmen die führende Kraft, daran gewöhnt, Macht auszuüben und wichtige Entscheidungen zu treffen. Die Probleme liegen auch in ihren Persönlichkeiten:

„Herr (...) ist ein Alphanimal, der muss entscheiden. Der kann nicht rumsitzen. Das ist auch keiner, der sich ein Hobby sucht und sich in den Garten setzt oder so etwas.“⁶⁴²

⁶⁴⁰ Interview Nr. 22: #00:30:02-1#

⁶⁴¹ Interview Nr. 22: #00:43:04-6#

⁶⁴² Interview Nr. 8: #00:28:47-1#

Nachdem die Übergeber typischerweise 80 Stunden pro Woche für ihr Unternehmen aktiv waren,⁶⁴³ besteht der Wunsch, auch die Übergabe als Aufgabe zu meistern:

„(...) das war in den Verkaufsverhandlungen sofort ein Thema, dass Herr (...) hier im Unternehmen bis 65 tätig sein wollte.“⁶⁴⁴

Es gibt Erfahrungen, die zeigen, dass das Thema Loslassen ganze Nachfolgen verhindern kann.

„(...) eben weil die Verbindung zur Firma auch emotional ist, ist das Loslassen im mittelständischen Betrieb viel schwerer. Das ist ein Drama. Ich habe schon erlebt, dass alle am Tisch saßen und die Verträge unterschrieben werden sollten und der Abgebende hat den Füllfederhalter in der Hand und dann schraubt er ihn wieder zu und sagt zu seiner Frau, komm wir gehen.“⁶⁴⁵

Die Relay Succession kann zwei unterschiedliche Auswirkungen auf den Altinhaber haben. Zum einen kann sie ihm das Loslassen erleichtern. Zum anderen kann sie ihm den Trennungsschmerz unerträglich in die Länge ziehen.

„Wenn ich das aus meiner Sicht sage, dann muss ich sagen, mir hat es besser getan in kleinen Schritten zu denken und zu handeln. Es gibt sicher auch den Fall, wo ich mir vorstellen kann, es ist besser einen harten Schnitt zu machen und dann war's das.“⁶⁴⁶

„Ich glaube das ist sehr individuell und beide Antworten sind gleich richtig. Es wird Leute geben, die, wenn Sie loslassen, das wirklich komplett aufgeben müssen und dann damit nichts mehr zu tun haben können. D.h. da müsste man einen klaren Cut wählen.“⁶⁴⁷

In dieser Untersuchung war für die deutliche Mehrheit der Altinhaber das Loslassen mithilfe der Relay Succession einfacher. In sechs Fällen wurde in hohem Maße davon profitiert und nur einmal hat die zeitliche Überlappung zu größeren Schwierigkeiten geführt. In einem Fall (Fallstudie Karton) gab es keine eindeutige

⁶⁴³ Vgl. Churchill und Hatten 1997, S. 56

⁶⁴⁴ Interview Nr. 7: #00:09:37-9#

⁶⁴⁵ Interview Nr. 22: #01:00:13-5#

⁶⁴⁶ Interview Nr. 17: #00:42:04-4#

⁶⁴⁷ Interview Nr. 19: #00:19:01-6#

Tendenz (siehe Abbildung 6-1). In den Interviews fand der Vergleich zum Abziehen eines Pflasters große Zustimmung. Für manche Menschen ist das plötzliche, ruckartige Abreißen besser zu ertragen, weil ein heftiger Schmerz nur für eine kurze Zeit ertragen werden muss. Andere hingegen bevorzugen das langsame Ablösen, bei dem der Schmerz geringer ausfällt, dafür über eine längere Zeit anhält.

Die Vorteile des langsamen Lösens durch die Relay Succession werden mit der einhergehenden Gewöhnung an die neue Situation beschrieben. Gleichzeitig bleibt die Machtposition und verantwortungsvolle Rolle bedingt erhalten.

„Ich glaube, dass das schon vorteilhaft für ihn ist. Er ist die finanzielle Verantwortung los. Er ist den Druck los. (...) Für ihn hat das auch den Vorteil dieser gestaffelten Übernahme, er konnte auf Raten seinen Hut nehmen, weiß aber immer noch, bei wichtigen Themen wird er so oder so angerufen. Er weiß auch, er kann hier jederzeit vorbei kommen. Wenn er jetzt morgen kommt, dann ist er morgen da, wenn er das möchte. Das ist auch so zwischen uns vereinbart und ich glaube, das macht es für ihn einfach. Das hat schon Vorteile für ihn.“⁶⁴⁸

„Ich genieße das heute schon. (...) da gibt es Anrufe, da gibt es Reklamationen oder Lieferanten liefern nicht oder wir sind nicht pünktlich. Das ist alles weg von mir. Ich bin wirklich entspannt. Wenn es klingelt, dann höre ich das schon gar nicht mehr.“⁶⁴⁹

„(...) er die Zeit nutzt, sich mehr und mehr aus dem Prozess zurückzunehmen, (...) Entscheidungen abzugeben und damit mehr Freiraum für sich selbst zu schaffen.“⁶⁵⁰

Für die Altinhaber ist es häufig wichtig zu sehen, dass in ihrer Firma die Dinge gut weiterlaufen und sie den richtigen Nachfolger ausgewählt haben. Wenn ihnen dies in den ersten Monaten der Relay Succession bewusst wird, ergeben sich die beschriebenen Vorteile.

„Ich fand diesen Prozess des langsamen Übergangs schon gut. Zu sehen, dass mein Nachfolger die Firma im Griff hat (...), das hat mich schon erleichtert. Das wollte ich in gewisser Weise auch so begleiten.“⁶⁵¹

⁶⁴⁸ Interview Nr. 23: #01:17:01-9#

⁶⁴⁹ Interview Nr. 15: #00:29:41-1#

⁶⁵⁰ Interview Nr. 8: #00:30:33-6#

⁶⁵¹ Interview Nr. 21: #00:41:39-2#

Andere Beispiele zeigen jedoch auch, wie schwer der Lösungsprozess während des Co-Leads fällt.

„Wenn das hier alles harmoniert hätte, dann hätte es auch sein können, dass ich mit 75 da noch gearbeitet hätte.“⁶⁵²

Diese Schwierigkeiten können häufig auf der tiefen Verbundenheit mit dem eigenen Unternehmen beruhen. Andere Altinhaber können sich mit der Rollenveränderung nicht anfreunden. Sie haben Probleme bei der Abgabe der Machtposition.

„(...) aufgrund einer ganz ausgeprägten Eitelkeit. Der eine ist auch ein Führungsmensch, ein Alphetier, der überhaupt nicht damit leben konnte, sich das vorher zwar vorstellen musste, aber in der Praxis nicht damit leben konnte, die Führungsrolle im Unternehmen abzugeben. (...) die persönliche Eitelkeit im Unternehmen, wenn auf einmal dieser Charakter: „Ich war hier 30 Jahre Chef und jetzt könnte an irgendeiner Stelle mein Ansehen leiden, bei Mitarbeitern, bei Kunden“, der hat alles geschlagen dieser Komplex.“⁶⁵³

In diesen Fällen führt die zeitlich gestaffelte Übergabe zu Problemen im Co-Lead. Dem Übergeber fällt das Loslassen während des gesamten Zeitraums schwer. Dann kann sich die Relay Succession negativ auswirken. Wahrscheinlich wäre das plötzliche Ausscheiden in solchen Fällen für die Betroffenen vorteilhafter.

Daneben gibt es noch einen anderen Grund, warum die Relay Succession das Loslassen nicht immer vereinfacht. Wenn der Übergeber im Co-Lead mit dem Nachfolger nicht so einverstanden ist, wie er ursprünglich angenommen hat, kann die Führungsübergabe mit negativen Gefühlen behaftet sein.

„Das Loslassen ist eine Entscheidung. Das tut dann natürlich weh (...) Am Anfang war da noch alles Friede, Freude und Sonnenschein. Wenn man aber sieht, dass die Dinge in eine falsche Richtung laufen, haben Sie manchmal mehr schlaflose Nächte, als wenn sie selbst noch drin wären. Dann können Sie noch etwas tun und etwas bewegen. Jetzt sitzen sie wie ein Kaninchen vor der Schlange und können nichts tun.“⁶⁵⁴

⁶⁵² Interview Nr. 13: #01:21:09-4#

⁶⁵³ Interview Nr. 4: #01:15:03-8#

⁶⁵⁴ Interview Nr. 24: #00:29:56-5#

Untersucht man die unterschiedlichen Ausprägungen und ihre Verteilung in den Fallstudien (Abbildung 6-1), ist nicht abzuleiten, dass die Beispiele, in denen der Relay-Succession-Prozess das Loslassen vereinfacht hat, gleichzeitig die erfolgreichsten Nachfolgen sind. Umgekehrt, dort wo die Relay Succession das Loslassen erschwert hat (Fallstudie *Möbel*) oder keine Vorteile realisiert werden konnten (Fallstudie *Karton*), war auch die Gesamtperformance der Nachfolge nicht positiv. In Verbindung mit Abbildung 6-2 wird offenbar, dass in diesen Fällen auch das Konfliktpotenzial hoch war.

Untersuchungen über den Zusammenhang von Relay Succession und Loslassen des Übergebers sind bisher nicht vorgenommen worden. Die in der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse korrespondieren mit unterschiedlichen Ergebnissen aus anderen Bereichen der Nachfolgeforschung. Dort wird bestätigt, dass es Übergebern schwerfällt, sich zu lösen, Management und Besitz weiterzugeben.⁶⁵⁵ Sie befürchten den Verlust der engen Bindung an das Unternehmen, welches häufig Symbol der eigenen Identität ist.⁶⁵⁶ Davis und Harveston (1999) weisen darauf hin, dass es verschiedenartige Persönlichkeiten gibt, die damit unterschiedlich gut umgehen können.⁶⁵⁷ Die Studien stimmen allgemein darin überein, wie wichtig es für eine erfolgreiche Nachfolge ist, einen guten Lösungsprozess für den Altinhaber zu erreichen.⁶⁵⁸

Das Gesamtergebnis zum Themenkomplex Loslassen lässt sich wie folgt festhalten:

Resultat 2: In den meisten Fällen vereinfacht die Relay Succession dem Übergeber das Loslassen und Ausscheiden aus dem Unternehmen. Gelegentlich kann die Relay Succession die Schwierigkeit loszulassen nachteilig verstärken.

Die vorliegenden Beobachtungen unterstützen die Vermutung, dass es vor allem in zwei Konstellationen zur Verschärfung der Probleme beim Loslassen kommen kann:

- 1. Bei sehr machtaffinen Altinhabern***
- 2. Bei Altinhabern deren Managementstil schon vor der Übergabe***

⁶⁵⁵ Vgl. Cadieux 2007, S. 95

⁶⁵⁶ Vgl. Handler und Kram 1988, S. 374–375

⁶⁵⁷ Vgl. Davis und Harveston 1999, S. 314

⁶⁵⁸ Vgl. Lansberg 1988, S. 125

wenig Delegationsbereitschaft enthalten hat und die unterschiedliche Herangehensweisen nicht akzeptieren können

Umsetzungsschwäche und -geschwindigkeit: Ein deutlicher Nachteil, der sich in den Fallstudien gezeigt hat, ist die Verlangsamung der Umsetzungsgeschwindigkeit. Der Verbleib des Altinhabers im Unternehmen fördert die Tendenz einer kontinuierlichen Fortführung des Status quo.

„Manche Dinge haben eine unheimliche Beharrungskraft.“⁶⁵⁹

„Ich glaube, das ging denen dann einfach zu schnell.“⁶⁶⁰

In einigen Fällen sind Nachfolger mit dem Wunsch nach tiefer gehenden Veränderungen im Unternehmen gestartet und wurden durch die Altinhaber ausgebremst.

„Was sich aber nicht mehr ändern lässt: ein 57 Jahre alter Firmeninhaber, der einfach eine bestimmte Art und Weise hat zu kommunizieren, eine gewisse Art und Weise hat zu dokumentieren, mit Menschen zusammenzuarbeiten und Personal zu führen. Es hilft dann nicht, wenn man den in solche Prozesse nicht einbeziehen kann. Eigentlich versucht man den Change-Management-Prozess um den Inhaber herum zu gestalten, und der Inhaber ist immer noch da, und andere Wege wären wahrscheinlich effizienter, weil man sie schneller, erfolgreicher und geradliniger durchziehen könnte.“⁶⁶¹

„Aber trotzdem kann es die Unternehmensentwicklung massiv bremsen“⁶⁶²

Für den Nachfolger bedeutet dies häufig, dass über viele Neuerungen lange diskutiert werden muss. Das bindet Kapazitäten und erfordert mehr Zeit, als wenn ein Entscheider allein das Unternehmen führte.

„(...) dieses eine Jahr für ihn sehr, sehr mühsam war, weil ständig abends diskutiert werden musste, sollen wir dieses oder jenes machen, sollen wir den Mitarbeiter einstellen, ja oder nein. Also alles so ein Zeug, was man

⁶⁵⁹ Interview Nr. 20: #00:33:14-7#

⁶⁶⁰ Interview Nr. 6: #00:10:55-9#

⁶⁶¹ Interview Nr. 16: #00:34:11-6#

⁶⁶² Interview Nr. 20: #01:13:25-9#

*eigentlich nicht braucht, und was einen unheimlich hemmt, weil man sich mit sich selbst beschäftigt und nicht mit dem Markt oder den Kunden, und was die Umsetzungsgeschwindigkeit massiv herunterfährt.“*⁶⁶³

*„Man kann vielerlei Beispiele auf das Wesentliche herunterbrechen: Das ist im Prinzip Verschleppung von Umsetzung und Blockieren von Prozessen. Veränderungen zuzulassen, das ist das A und O. Darum dreht sich alles. Es verändert sich eine Geschäftsführung, es verändert sich eine Person und alles andere darum herum verändert sich auch.“*⁶⁶⁴

Solange der Co-Lead andauert, ist mit einer geringeren Umsetzungsgeschwindigkeit zu rechnen. Gerade zum Ende der gemeinsamen Führungszeit ist zu erkennen, dass der Nachfolger mehr Veränderungen im Unternehmen vornehmen würde. Durch die Relay Succession ist er häufig gezwungen, den vollständigen Ausstieg des Altinhabers abzuwarten.

*„Das Entscheidende ist eben, dass seit der Herr (...) raus ist, ich jetzt frei agieren kann. Ich kann machen, was ich will. Ich kann Leute einstellen, ich kann Maschinen kaufen. Ich bin also jetzt der Herr der Situation. Vorher war ich es nur auf dem Papier; faktisch bin ich komplett ausgebremst worden.“*⁶⁶⁵

*„Ich glaube, eine gewisse Gefahr – wobei ich das bei uns nicht sehen würde –, aber eine gewisse Gefahr kann bestehen, dass die Unternehmensweiterentwicklung aufgehalten wird durch den Alteigentümer, der weiter im Unternehmen bleibt. Weil er gewisse Dinge nicht so vorantreibt oder in der gleichen Geschwindigkeit vorantreibt, wie in der Vergangenheit, obwohl eine größere Geschwindigkeit notwendig wäre.“*⁶⁶⁶

Vergleicht man die Fallstudien miteinander, fällt auf (siehe Abbildung 6-1), dass besonders in den Fällen *Möbel* und *Karton* die Umsetzungsgeschwindigkeit durch die Relay Succession erheblich gelitten hat. Dort liegt auch die Gesamtperformance der Nachfolge im niedrigsten Bereich der Beispiele.

Insgesamt lässt sich eine Tendenz erkennen, dass eine hohe Verzögerung zu schlechten Ergebnissen führt. Eine Verlangsamung von Änderungen muss sicher nicht immer ein Nachteil sein; das hängt von der jeweiligen Unternehmenssituation

⁶⁶³ Interview Nr. 19: #00:25:30-0#

⁶⁶⁴ Interview Nr. 20: #00:26:47-7#

⁶⁶⁵ Interview Nr. 11: #00:26:22-2#

⁶⁶⁶ Interview Nr. 7: #00:36:08-3#

ab. Wenn allerdings dringender Handlungsbedarf geboten ist, wird die niedrige Umsetzungsgeschwindigkeit durch die Relay Succession zum Nachteil.

Wiederum zeigen sich die Erkenntnisse in Übereinstimmung mit der Literatur. Die Relay Succession wird in Großkonzernen eingesetzt, wenn eine kontinuierliche Fortführung gewünscht ist.⁶⁶⁷ Denn dann kann man erwarten, dass die Nachfolger weniger Veränderungen durchführen. Die beobachtete Verlangsamung durch den Altinhaber in Familienunternehmen passt in dieses Bild. Zusätzlich zeigen andere Untersuchungen, dass ein langjähriges, unverändertes TMT in einer Firma zur Zementierung des Status quo beiträgt, entsprechend Veränderungen nicht anstrebt.⁶⁶⁸ Je länger ein CEO an der Macht ist, desto größer ist dieser Effekt.⁶⁶⁹ In den vorliegenden Fallstudien lenkten die Übergeber durchweg seit langer Zeit – meistens seit mehreren Jahrzehnten – das Unternehmen, sodass ihr Beharren leicht nachvollzogen werden kann.

Das Resultat lautet:

Resultat 3: Relay Succession führt zu einer geringeren Umsetzungsgeschwindigkeit bei Veränderungen.

Die Beobachtungen dieser Arbeit lassen den Schluss zu, dass vor allem eine sehr lange vorherige Zeitspanne des Altinhabers an der Unternehmensspitze die Umsetzungsgeschwindigkeit verlangsamt.

Interessensangleichung und Flexibilitätsinstrument: Manager, die den MBI zum überwiegenden Teil mit ihrem Privatvermögen finanzieren, können damit naturgemäß nicht in unbeschränkte Größenordnungen vorstoßen.⁶⁷⁰ Dies zeigt sich auch in dieser Untersuchung. Oftmals kommt es zu einer zeitlich gestaffelten Übergabe, weil der Nachfolger finanziell nur eine stufenförmige Übernahme stemmen kann. Häufig werden dann Cashflows des Unternehmens zur Finanzierung im Rahmen eines Earn-Out-Modells herangezogen.

⁶⁶⁷ Vgl. Santora 2004, S. 159

⁶⁶⁸ Vgl. Wiersema 1995, S. 196–199

⁶⁶⁹ Vgl. Hambrick et al. 1993, S. 415

⁶⁷⁰ Vgl. Forst 1992, S. 21–23

„Es gibt eine längere Übergangszeit, wie sich dann auch herausstellte aus finanziellen Gründen“⁶⁷¹

„Also, von der Größenordnung her würde ich sagen nein“⁶⁷²

„Ab einer gewissen Größe ist es nicht mehr finanzierbar. Wie wollen Sie das darstellen? Wenn ich das Geld hätte, um eine Firma mit 100 Leuten zu kaufen, dann würde ich nach Mallorca gehen und mich in den Sand legen.“⁶⁷³

Die Relay Succession bietet natürlich viele Ausgestaltungsmöglichkeiten für die eigentliche Führungsnachfolge und die Kapitalübernahme. Diese hohe Flexibilität ermöglicht vielen Nachfolgern erst den MBI. Gleichzeitig haben die Übergeber bei einer gestaffelten Kapitalübertragung den verständlichen Wunsch, ihren weiterhin bestehenden Anteil am Unternehmen selber zu betreuen und nicht vollständig aus der Hand zu geben. Die zeitlich gestaffelte Übergabe ermöglicht die Berücksichtigung vieler Interessen.

„Ansonsten war vertraglich vereinbart, dass er als Minderheitsbeteiligter so viel Schutz besessen hat, als hätte er 50 % der Anteile gehabt. Ich konnte gesellschaftsrechtlich nichts ohne ihn machen. Wir hatten gesellschaftsrechtlich sozusagen eine 50:50 Situation. Das war aber auch von mir so eingerichtet worden, weil ich es wollte; von den Gewinnen, die in den ersten drei Jahren eingefahren werden, sollte er 50 % bekommen. Denn je höher ich den ökonomischen Reiz für ihn setze, umso weniger muss ich mich noch darum kümmern“⁶⁷⁴

„(...) die beiden sicherlich auch ein verständliches nachvollziehbares Interesse hatten, an der Stelle mitzuwirken und mit Sorge dafür zu tragen, dass die Jahresergebnisse zustande kommen, und die Entwicklung im Unternehmen stattfindet, die ihnen am Ende den (gewünschten) Kaufpreis beschert. Es wäre auch nicht deren Wunsch gewesen – selbst wenn sie nicht vom Gehalt abhängig gewesen wären –, alles aus der Hand zu geben und im Zweifel am Ende damit leben zu müssen, wie wir die Jahresergebnisse darstellen, die dann die Bewertung beeinflussen.“⁶⁷⁵

„Das ist aus meiner Sicht auch die einzige Möglichkeit, weil das Schlimmste eigentlich ist, wenn der Verkäufer verkaufen kann und wirk-

⁶⁷¹ Interview Nr. 22: #00:15:48-1#

⁶⁷² Interview Nr. 16: #00:41:09-9#

⁶⁷³ Interview Nr. 14: #00:55:48-2#

⁶⁷⁴ Interview Nr. 11: #00:46:51-8#

⁶⁷⁵ Interview Nr. 4: #00:45:21-3#

lich Bargeld bekommt in relevanter Größenordnung und eigentlich auch keine Risiken mehr trägt. Dann ist er nämlich geneigt, im Zweifel Dinge zu verschweigen und nicht zu offenbaren usw. Wenn es irgendwie noch Nachhaftung gibt oder gewisse Dinge, die er noch realisieren muss, wie z.B., dass er noch erfolgreich Kundenkontakte überleiten muss und da im Zweifel auch noch Kaufpreisbestandteile dran geknüpft sind, dann hat er natürlich ein Interesse, wirklich für das Wohlergehen der Firma zu sorgen.“⁶⁷⁶

„(...) Due Diligence schön und gut, aber sie blicken nicht hinter die Kulissen in Wahrheit. Deswegen ist (das) die einzige Absicherung, die sie eigentlich haben, und der große Lackmustest ist im Grunde, die Altgesellschafter mit ins Risiko zu nehmen oder weiterhin im Risiko zu halten. Andere Möglichkeiten haben sie nicht. (...) Nur für die ist die finanzielle Motivation daraus entstanden, dass die 40 % Restanteile, die wir nicht erworben haben, bei denen geblieben sind.“⁶⁷⁷

„(...) das sicher ein Motivationsthema für den abgebenden Gesellschafter ist, dass wenn er weiter im Unternehmen tätig sein soll, dass es schlussendlich für ihn auch eine Fantasie gibt, dass er an einer – im Zweifel – Wertsteigerung teilnimmt.“⁶⁷⁸

Es wird deutlich, dass die Vorteile der Flexibilität und der Interessensangleichung eng miteinander verknüpft sind. In den Fallstudien war es häufig nicht möglich, eine scharfe Trennung zwischen beiden vorzunehmen. Sie beinhalten auch keinen Fall mit auffälliger Abweichung von genannten Motiven. Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass der überwiegende Teil der untersuchten Nachfolgen über die Ausgestaltung der Relay Succession die Interessen zwischen Übergeber und Nachfolger gut miteinander vereinen konnten. Diese Beobachtung ist für die Relay Succession bisher nicht beschrieben worden und stellt eine Ergänzung zur veröffentlichten Forschung dar.

Resultat 4: Die große Flexibilität der Relay Succession hilft einem Nachfolger häufig, die Übernahme stufenförmig zu realisieren. Die Ausgestaltung einer solchen zeitlich gestaffelten Übernahme ermöglicht eine hohe Interessensangleichung zwischen Übergeber und Nachfolger.

⁶⁷⁶ Interview Nr. 19: #00:10:07-4#

⁶⁷⁷ Interview Nr. 5: #00:49:28-1#

⁶⁷⁸ Interview Nr. 3: #00:44:17-0#

In dieser Untersuchung zeigen sich weitere Effekte der Relay Succession auf der TMT-Ebene. In Abbildung 6-2 findet sich eine zweite Übersicht.

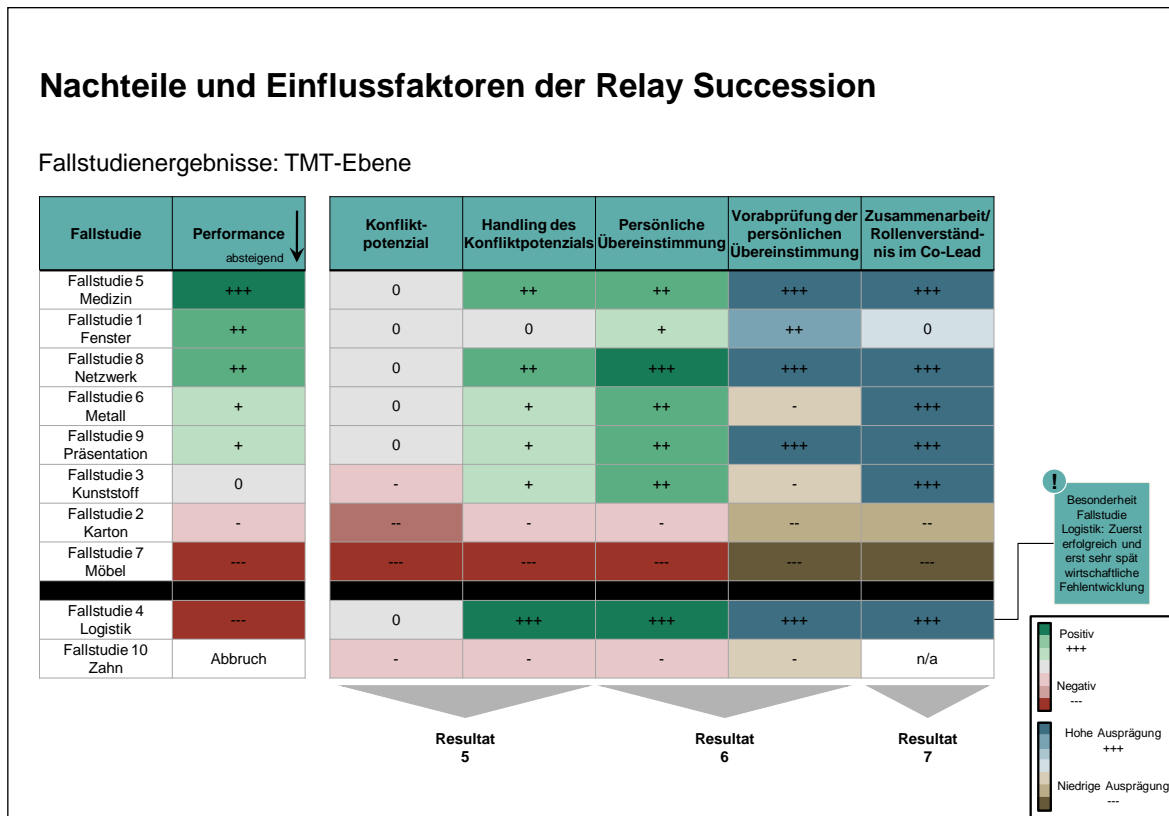


Abbildung 6-2: Gesamtbild TMT-Ebene (II)

Quelle: Eigene Darstellung

Konflikte: In den untersuchten Fallstudien stellt sich das Thema von Konflikten zwischen Übergeber und Nachfolger als der größte Nachteil der Relay Succession dar. Bei jedem einzelnen MBI war Konfliktpotenzial vorhanden. Dieses muss jedoch nicht zwangsläufig ausbrechen und zu Streit führen. Wenn es jedoch zu offenen Unstimmigkeiten kam, hatte dies negative Auswirkungen auf die Nachfolge.

Das latent vorhandene Konfliktpotenzial wird in allen Interviews bestätigt:

„Das Konfliktpotenzial ist immer da. Sie werden niemanden finden, wo die Meinungen immer deckungsgleich sind. Ich glaube, das ist absolut ausgeschlossen.“⁶⁷⁹

⁶⁷⁹ Interview Nr. 23: #01:20:25-6#

„Das war schon Konfliktpotenzial“⁶⁸⁰

„Jetzt ist das so, dass wenn zwei Alphamännchen unter einem Dach sind, es eigentlich immer Konflikte gibt.“⁶⁸¹

„Dass unter diesem Druck nicht starke Konflikte zwischen Alt und Jung entstehen in einem Co-Lead, kann ich mir kaum vorstellen.“⁶⁸²

Die Art und Weise der Austragung ist entscheidend:

„Ich glaube, es ist absolut unvermeidlich, dass es Konflikte gibt. Ich glaube einfach, dass es sehr wichtig ist, wie man diese Konflikte austrägt.“⁶⁸³

„Wenn man von den persönlichen Reibereien, die es sicherlich gegeben hat, nochmal absieht, ist sie (die Nachfolge) ja eigentlich geglückt.“⁶⁸⁴

In den Fallstudien zeigen sich unterschiedliche Gründe, an denen sich Unstimmigkeiten in der Regel entzünden. Häufig sind einfach unterschiedliche Ansichten und Führungsstile Auslöser und sorgen für Unzufriedenheit.

„(...) es sind da zwei Fronten aufeinander gestoßen. Es gab die alten traditionellen Inhaber, die natürlich 30 Jahre lang ihren Job relativ gut gemacht haben. Das Unternehmen hat gut Geld verdient. Und es gibt dann neue, heranstrebende Inhaber, die natürlich Vollgas geben wollen und die in Marketing und Vertrieb investieren, die da eine ganz andere Philosophie haben. Ich glaube, diese beiden Philosophien passten an gewissen Punkten dann einfach nicht mehr zusammen. (...) da ist es dann auch zu einem Punkt gekommen, wo dann erste Schwierigkeiten auftraten“⁶⁸⁵

„Das kann passieren, wenn die Chemie absolut nicht stimmt, dann könnte das zu einem erheblichen Konflikt führen. Und zwar weniger auf der Seite desjenigen, der sich eingekauft hat, weil der ja Gesellschafter ist. Und der Alteigentümer, der aus einer Unternehmerrolle in ein Angestelltenverhältnis rutscht, dass der die Schnauze voll hat, mit dem, wie die Dinge laufen. (...) dass es sicherlich Momente gegeben hat, wo er nicht ganz glücklich war mit den Dingen, wie sie passiert sind.“⁶⁸⁶

⁶⁸⁰ Interview Nr. 21: #00:19:41-1#

⁶⁸¹ Interview Nr. 8: #00:09:39-0#

⁶⁸² Interview Nr. 4: #01:20:09-5#

⁶⁸³ Interview Nr. 23: #01:18:33-1#

⁶⁸⁴ Interview Nr. 9: #00:30:46-8#

⁶⁸⁵ Interview Nr. 6: #00:10:55-9#

⁶⁸⁶ Interview Nr. 7: #00:37:55-6#

Der Übergeber kann mit Veränderungen, die der Nachfolger vornehmen möchte, nicht einverstanden sein. Dadurch kommt es zu einer Situation, in der unterschiedliche Interessen sich unter Umständen gegenseitig blockieren, zumindest viel Zeit zur Konsensfindung aufgebracht werden muss.

„Nur die Haltung zu den Maßnahmen, die war eine komplett andere. (...) Da gab es definitiv vom ersten Tag an Konflikte“⁶⁸⁷

„Es ist ja für den Unternehmer auch schwierig; ein Neuer, der kommt mit ganz vielen neuen Ideen. Es kommt ganz frischer Wind hinein. Manche krempeln alles um. Wo der (Unternehmer) jetzt sagt, das haben wir 20 Jahre so gemacht und jetzt kommt der und sagt, das sollen wir jetzt anders machen. Der Unternehmer stellte auch sein Lebenswerk, oder das was er getan hat oder wie er es getan hat, infrage oder sieht sich teilweise angegriffen. Deswegen ist es wichtig, dass die beiden – gerade auch von den weichen Faktoren – zusammenpassen, aber es muss klar definiert sein, wer das Sagen hat.“⁶⁸⁸

„(...) klar, ist ein Nachteil, und ist natürlich auch ein Konfliktpotenzial, weil Dinge entschieden werden müssen und da kann es natürlich auch Konflikte geben“⁶⁸⁹

Während der Überlappung befinden sich beide Parteien oft in einer Phase, in der abschließende Übertragungsdetails und Unternehmensbewertungen noch offen sind. Hier können für einen langen Zeitraum unterschiedliche wirtschaftliche Interessen aneinanderstoßen.

„Insoweit glaube ich, dass ein gemeinsamer Erfolg viele dieser Dinge überdeckt, nicht nur kurzfristig, sondern auch nachhaltig. Im Falle eines Nicht-Erfolges im ersten halben Jahr oder Jahr oder auch persönlicher Differenzen in dieser geplanten gemeinsamen Übergangszeit, ist genau das einer der maßgeblichen emotionalen Knackpunkte. Nicht nur die Entwicklung des Unternehmens, sondern genau die Wahrnehmung von beiden Seiten: habe ich mein Unternehmen zu positiv oder negativ dargestellt. Und hat er es mir – der Verkäufer – zu gut oder realistisch dargestellt. Das liegt wie ein Damoklesschwert über den ersten Monaten, wo

⁶⁸⁷ Interview Nr. 4: #01:09:23-2#

⁶⁸⁸ Interview Nr. 2: #00:19:46-5#

⁶⁸⁹ Interview Nr. 5: #00:38:07-8#

*man natürlich im Unternehmen Dinge erkennt, die in einer Vorprüfung nicht erkennbar waren.“*⁶⁹⁰

Der Co-Lead ist geprägt von einer intensiven gemeinsamen Interaktion. So können die Beteiligten dem Konfliktpotenzial auch nicht aus dem Weg gehen.

*„Wenn es da direkt einen kompletten Konflikt in der Betrachtung und in der Ursachenanalyse gibt, wie soll sich das auswirken auf einen Co-Lead? Dafür ist etwas zumindest in solchen Unternehmen – kleinerer Mittelstand, wir reden hier nicht über einen Konzern, wo ich aneinander parallel vorbei agieren kann – zu persönlich, zu emotional und lässt sich nicht voneinander trennen.“*⁶⁹¹

In den Fallstudien zeigt sich eine Dominanz der emotionalen Konflikte. Kognitive Konflikte treten an einigen Stellen ebenfalls auf, doch sind sie in der Ausprägung geringer. Als Fazit ergibt sich, dass Übergeber und Nachfolger Mühe haben, ihre individuellen Ansichten und Begehrlichkeiten zu vereinen.

In der Regel wollen die Nachfolger ab einem gewissen Punkt signifikante Änderungen ins Unternehmen einführen. Am Anfang gilt es, sich einzuarbeiten und das Unternehmen mit seiner Belegschaft kennenzulernen. Danach steigt die Veränderungsrate oft erheblich an. Der Nachfolger ist auch gelegentlich mit Entscheidungen nicht einverstanden. So nimmt das Konfliktpotenzial in diesen späteren Phasen der Relay Succession zu. In den Fallstudien ist zu erkennen, dass Diskussionen darüber geführt werden, ob und wann eine Maßnahme erforderlich ist; dort werden emotionale Konflikte ausgetragen. Eher selten schaffen es Übergeber und Nachfolger, unterschiedliche Meinungen konstruktiv für die Erarbeitung von noch besseren Lösungsmöglichkeiten zu nutzen.

*„Das haben wir in den letzten zwei Jahren wiederholt gehabt. Anfangs eigentlich nicht (...) (...) haben wir uns auch bei manchen Dingen nicht einigen können. Und das war dann doch ziemlich anstrengend und hat ziemlich viel Zeit gekostet.“*⁶⁹²

⁶⁹⁰ Interview Nr. 4: #00:39:47-6#

⁶⁹¹ Interview Nr. 4: #01:05:58-5#

⁶⁹² Interview Nr. 20: #01:12:21-5#

Aus den Fallstudien ergibt sich, dass das Konfliktpotenzial im Verlauf des Co-Leads in der überwiegenden Zahl der Fälle zunimmt. Im besten Fall bleibt es auf einem konstanten Niveau, aber in keinem Beispiel konnte eine Verminderung festgestellt werden. In Wechselwirkung mit dem zuvor beschriebenen Trainingseffekt lässt sich ein schematischer Verlauf wie in Abbildung 6-3 erkennen. Am Anfang der Relay Succession ist der Trainingseffekt hoch und bringt viel Nutzen für den Nachfolger. Er nimmt im Laufe der Zeit ab, wohingegen das Konfliktpotenzial immer mehr ansteigt. Die Gefahr, dass offene Streitigkeiten ausbrechen, nimmt zu. Ab einem bestimmten Zeitpunkt überwiegen die Vorteile die Nachteile nicht mehr. Dort sollte der Co-Lead sinnvollerweise beendet werden.

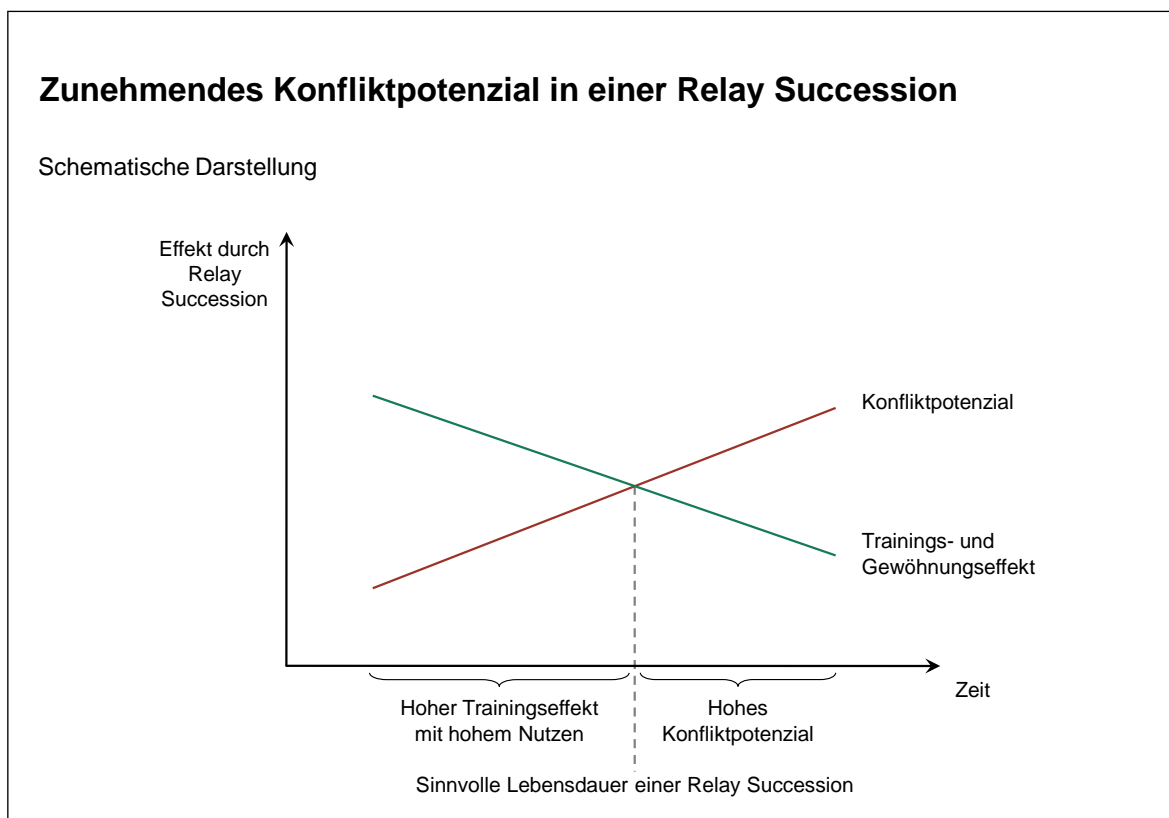


Abbildung 6-3: Verlauf des Konfliktpotenzials

Quelle: Eigene Darstellung

Weiterhin ergibt die Auswertung aller Fallstudien, wie negativ der offene Ausbruch von Konflikten für eine Nachfolge ist (siehe Abbildung 6-2). Das deutlichste Beispiel ist die Fallstudie *Möbel*, dann folgen die Fälle *Karton* und *Kunststoff*. Die Er-

gebnisse der Fallstudie *Logistik* erscheinen auf den ersten Blick als Besonderheit. Trotz Unternehmensinsolvenz haben Übergeber und Nachfolger es geschafft, eine Freundschaft aufrecht zu erhalten. Daraus ist zu erkennen, dass Konflikte negativ auf die Performance wirken und nicht zwingend die Umkehrung gilt.

Die Beobachtungen zum Thema Konflikte stehen zum einen im Einklang mit den im Kapitel 3.1.2.1 *TMT-Verhalten: Konflikte, Konsens und Kohäsion* beschriebenen Erkenntnissen aus der Literatur. Zum anderen klären sie offene Fragen, bzw. detaillieren die Wirkrichtung für unklare Phänomene.

Die beschriebenen Ergebnisse bestätigen die folgenden veröffentlichten Forschungserkenntnisse. Der Nachfolgeprozess in Familienunternehmen birgt erhebliches Konfliktpotenzial.⁶⁹³ Dieses wirkt zumeist negativ auf den Erfolg der Unternehmensübernahme.⁶⁹⁴ Die Funktion des TMTs wird durch emotionale Konflikte verschlechtert,⁶⁹⁵ darunter leidet die gesamte Unternehmensperformance⁶⁹⁶. Auch die Vermutung von Cannella und Shen (2001), dass Konflikte und Machtkämpfe während des Co-Leads negative Begleiterscheinungen der Relay Succession sein können, wird in den Fallstudien nachvollzogen.⁶⁹⁷ Konkreter werden die Fallstudienresultate jedoch im Hinblick auf die kognitiven Konflikte. Diese treten bei der Relay Succession klar in der Minderheit auf und führen nicht zu der anderweitig beobachteten positiven Wirkung⁶⁹⁸. In der Forschungsliteratur wird beschrieben, dass im Zusammenhang mit Konsens im TMT gemischte Performanceresultate auftreten.⁶⁹⁹ Allgemein wird jedoch davon ausgegangen, dass Konsens den Erfolg positiv beeinflusst. In diese Richtung gehen auch die Erkenntnisse der vorliegenden Untersuchung. Die Fallstudien mit weniger Konflikten, also mehr Konsens, kommen zu besserer Performance. Umgekehrt bestätigt wird dieser Effekt durch das Resultat, dass die konfliktreichen Fälle den geringsten Nachfolgeerfolg aufweisen.

⁶⁹³ Vgl. von Schlippe und Kellermanns 2008, S. 48

⁶⁹⁴ Vgl. von Schlippe und Kellermanns 2008, S. 40

⁶⁹⁵ Vgl. Jehn 1995, S. 275–277

⁶⁹⁶ Vgl. Ensley et al. 2002, S. 382

⁶⁹⁷ Vgl. Cannella A. A. und Shen 2001, S. 266

⁶⁹⁸ Vgl. Ensley et al. 2002, S. 371–372

⁶⁹⁹ Vgl. für dies und das Folgende Homburg et al. 1999, S. 339

Aus der aktuellen Forschung ergibt sich, dass Konfliktpotenzial kurzfristig schwankend sein kann.⁷⁰⁰ In den Fallstudien wird dem entsprechend eine kontinuierliche Zunahme der negativen emotionalen Konflikte im Verlauf des Co-Leads gefunden. Dies korreliert mit Änderungen des Nachfolgers, die der Übergeber nicht akzeptiert. Gmelch (2000) beschreibt, dass die Übernehmer am Anfang auf große Veränderungen verzichten und erst später signifikanten Wandel einleiten,⁷⁰¹ was mit der Analyse der Fallstudien in Einklang steht.

Dieser Untersuchungsbereich schließt ab mit:

***Resultat 5: Der Co-Lead ist durch ein hohes Konfliktpotenzial geprägt (emotionale Konflikte), welches häufig kontinuierlich zunimmt. Ein Ausbruch in offene Streitigkeiten beeinflusst den Nachfolgeerfolg negativ.
Es ergibt sich die Vermutung, dass vor allem entscheidungsfordernde Unternehmenssituationen zu konfliktreichen Relay Successions führen.***

Persönliche Übereinstimmung: Als der wichtigste Erfolgsfaktor für eine Relay Succession bei einem Familienunternehmen hat sich in den Fallstudien die persönliche Übereinstimmung zwischen dem Übergeber und dem Nachfolger gezeigt. In nahezu allen Interviews wird dieser Punkt als wichtigstes Kriterium für Erfolg oder Misserfolg angesprochen; er findet sich entsprechend im Vergleich der Fallstudien wieder.

„Das ist immer die Frage, welche Typen man hat. Hat man teamfähige Partner oder hat man nicht teamfähige Partner. Hat man Partner, die anderen zuhören und darauf reagieren oder hat man Dickschädel?“⁷⁰²

„Ich hatte mehrfach gesagt, dass es aus meiner Sicht sehr stark von den einzelnen Egos der betroffenen Personen abhängt.“⁷⁰³

„Das ist – wie gesagt – sehr personenabhängig. (...) Es kommt wirklich

⁷⁰⁰ Vgl. Ensley und Pearce 2001, S. 146

⁷⁰¹ Vgl. Gmelch 2000, S. 75

⁷⁰² Interview Nr. 9: #00:18:09-7#

⁷⁰³ Interview Nr. 8: #00:36:42-8#

auf die Chemie zwischen Übergeber und Übernehmer an“⁷⁰⁴

„Was eine ganz wichtige Rolle gespielt hat, war einfach in diesem Fall die Chemie zwischen dem Nachfolger und demjenigen, der das Unternehmen übergibt. Das hat bei Herrn (...) und mir von Anfang an gestimmt.“⁷⁰⁵

„Wenn sowohl Sympathie als auch ein Grundvertrauen da sind, dann ist der Worst Case, dass die ganze Geschichte völlig auseinanderbricht, in der Regel, glaube ich, ganz gut zu verhindern.“⁷⁰⁶

Der wichtigste Einfluss einer guten persönlichen Übereinstimmung ist die positive Wirkung auf emotionale Konflikte; sie werden besser kontrolliert. Dagegen hat sich eine Wirkung auf kognitive Konflikte in den Fallstudien nicht gezeigt.

„Es wäre übertrieben zu sagen, dass wir hier eine Kerze gemeinsam anzünden und eine gemeinsame Yogastunde machen. So ist das nicht. Ich glaube, es ist absolut unvermeidlich, dass es Konflikte gibt. Ich glaube einfach, dass es sehr wichtig ist, wie man diese Konflikte austrägt. Ich weiß, dass es Dinge gibt, die Herr (...) anders machen würde. Zum Teil diskutiere ich die mit ihm, warum ich etwas anderes mache, und zum Teil aber auch nicht und das ist ganz wichtig, da kann man so viel stufenweise übergeben, wie man möchte. Man muss sich im Klaren sein, dass der Übergeber teilweise Dinge anders sieht und anderes macht. Es ist wichtig sich darauf einzustellen und auch persönlich zu sehen, wie man damit umgeht.“⁷⁰⁷

Es ist nicht einfach, genau zu bestimmen, wodurch sich eine gute persönliche Übereinstimmung auszeichnet. Vielfach wurde von den Interviewpartnern auf die „passende Chemie“ verwiesen. Ein Zusammenhang mit demografischen Faktoren zeigte sich in den Untersuchungen nicht. Vielmehr wurde deutlich, dass übereinstimmende Wertesysteme eine wichtige Rolle spielten. In der Analyse konnte verifiziert werden, dass eine solche Übereinstimmung erkennbar war, wenn die persönliche Übereinstimmung in den Interviews als gut beschrieben wurde. Obwohl es in vielen Fällen Differenzen im Führungsstil gab, nahm die persönliche Übereinstimmung daran keinen Schaden. Wichtig war ebenfalls, die gleichen grundle-

⁷⁰⁴ Interview Nr. 5: #00:34:43-5#

⁷⁰⁵ Interview Nr. 23: #00:08:17-6#

⁷⁰⁶ Interview Nr. 20: #01:13:25-9#

⁷⁰⁷ Interview Nr. 23: #01:18:33-1#

genden Ziele für das Unternehmen zu haben. War dies nicht gegeben, litt die Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger deutlich.

„Da passte dann zwischen den Dreien die Chemie.“⁷⁰⁸

„Ja, das ist, glaube ich, eine Frage des Raums, den man sich gegenseitig lässt. Ich denke mir, rein fachlich unterschiedlicher Meinung zu sein, ist normal und sogar produktiv und zielführend in der Regel. (...) und da wird beiden viel abverlangt, zum einen muss der Unternehmer selber auch nachfolgefähig sein, sprich, er muss auch loslassen können, zum anderen muss derjenige, der neu in diese Struktur hinzukommt, genügend Empathie mitbringen, um zum einen die ganzen Wertvorstellungen des Unternehmers zu kennen und zu respektieren und einfach auch mal so stehen zu lassen, das nicht von heute auf morgen verändern zu wollen, zum anderen natürlich Rücksicht auf die Kultur im Unternehmen zu nehmen, die ja im Zweifel über Jahrzehnte von jemandem anders geprägt wurde.“⁷⁰⁹

„(...) er war, was das ganze Handling des Zusammengehens aber auch des Auseinandergehens anging, eigentlich völlig okay. Das hat alles gepasst. Was überhaupt nicht gepasst hat, war, dass auch die strategische Ausrichtung des Unternehmens, so wie er sich das langfristig vorgestellt hat, einfach überhaupt nicht mit dem übereinstimmt, wie ich das Unternehmen gesehen habe und wo ich die Chance gesehen habe.“⁷¹⁰

„Hier stimmte es aber. Das Entscheidende war die Persönlichkeit Herrn (...), der eben einen Unternehmensstil und eine Unternehmenskultur aufgebaut hat, wie ich sie mir auch wünsche. Damit wusste ich, weil ich so denke und auch arbeite wie er, dass die Kultur in diesem Haus so ist, wie ich sie mir vorstelle. D.h. für mich im Kern wenig Arbeit, weil ich nicht formen muss, sondern auf das Geformte aufsetzen kann.“⁷¹¹

„(...) ich weiß nicht, ob es ein anderes Wort dafür gibt, aber die Chemie heißt für mich, die Grundüberzeugungen und die Einstellungen in vielen Dingen. Nicht nur politisch, nicht nur unternehmerisch, sondern wirklich in einem breiten Spektrum von Wahlmöglichkeiten, und da passt es zwischen uns beiden ganz gut.“⁷¹²

„Ich denke im Prinzip ja, nur die Frage ist, was gelebtes und sichtbares Verständnis ist und was habe ich im Hintergrund wirklich für Werte. Das ist schwer zu beantworten, aber ich glaube, man tut sich natürlich wesentlich leichter und das ist auch wesentlich ehrlicher und offener, wenn man

⁷⁰⁸ Interview Nr. 9: #00:03:31-3#

⁷⁰⁹ Interview Nr. 18: #00:29:45-4#

⁷¹⁰ Interview Nr. 10: #00:36:15-5#

⁷¹¹ Interview Nr. 11: #00:03:06-9#

⁷¹² Interview Nr. 23: #01:26:44-4#

*da gut zusammenpasst und das war in dem Fall schon auch so. Auch wenn wir zum Beispiel vom Typ her völlig unterschiedlich sind.“*⁷¹³

*„Das ist immer nur eine Frage von demjenigen, der es übernimmt und demjenigen der es übergibt, wie die sich gedanklich und vom Kopf her darauf einstellen. Wenn die Grundidee stehen bleibt, dass man will, dass es ein Erfolg wird und es nicht um irgendwelchen Eitelkeiten geht, dann ist das alles kein Problem.“*⁷¹⁴

Die Fallstudienmuster (siehe Abbildung 6-1 und Abbildung 6-2) zeigen gut die gleichgerichtete Tendenz in persönlicher Übereinstimmung, Konflikten und Performance der Nachfolgen. Man erkennt, dass die erfolgreichen Nachfolgen wegen der guten persönlichen Übereinstimmung in der Lage waren, Konflikte nicht ausbrechen zu lassen. Im unteren Abbildungsbereich ist der Zusammenhang von schlechter Übereinstimmung, offenen Streitigkeiten und negativer Performance ablesbar.

Die Fallstudie *Kunststoff* stellt als Extremfall dar, dass ein hohes Konfliktpotenzial durch gegenseitige Kompatibilität kontrolliert werden kann. Im Spezialfall *Logistik* führt dies auf der anderen Seite trotz guter persönlicher Übereinstimmung ohne Konflikte zu keiner positiven Nachfolgeperformance. Zu berücksichtigen ist in diesem Fall jedoch, dass diese Effekte von der negativen Vorperformance des Unternehmens überlagert werden. Des Weiteren liegt die Besonderheit vor, dass erst nach einem Performance-Anstieg in den positiven Bereich die wirtschaftliche Fehlentwicklung eintrat (siehe Kapitel 5.4 *Fallstudie Logistik*).

Weiter erkennt man, dass von der persönlichen Übereinstimmung das Training des Nachfolgers und das Loslassen des Übergebers profitieren. Diesen Aspekt findet man in den Interviews oft wieder. Können Übergeber und Nachfolger gut miteinander umgehen, fällt auch die aktive Einarbeitung leichter. Dann verstärkt sich der zuvor schon beschriebene Effekt, dass der Übergeber die Bestätigung für die Tauglichkeit des Nachfolgers erhält. Daraus entsteht wiederum die Erleichterung im Loslassen.

⁷¹³ Interview Nr. 18: #00:32:16-0#

⁷¹⁴ Interview Nr. 14: #00:26:43-5#

Auffällig ist, wie wertvoll die vorherige Prüfung der persönlichen Übereinstimmung ist. Die hohe Flexibilität der Relay Succession erlaubt dies auf vielfältige Weise. Das ist in der Regel für beide Seiten mit einer Phase von Unsicherheit verbunden. Dazu kommen Risiken wie Jobausstieg, unterbezahlte Geschäftsführertätigkeit und Strafzahlung bei Abbruch. Im Erfolgsfall stellt sich jedoch ein deutlicher Zugewinn ein. Fällt die Prüfung in einer Probephase negativ aus, kann zumindest weiterer Schaden für beide Seiten abgewendet werden.

Die Fallstudien zeigen den Zusammenhang, dass alle fünf MBIs, in denen eine Vorabprüfung stattgefunden hat, eine gute oder sehr gute persönliche Übereinstimmung aufweisen. In den drei Fällen mit negativer persönlicher Übereinstimmung wurde keine oder nur eine geringe Prüfung im Vorhinein durchgeführt. Hier hätte eine negative Performance verhindert werden können.

„(...) eben das Thema Mentalitätsunterschiede, wie sich diese dann in der Zusammenarbeit materialisieren, und Persönlichkeiten; das können Sie von außen auch nicht einschätzen. Natürlich haben wir im Nachhinein auch die Personen etwas falsch eingeschätzt, mehr Performance von denen auch erwartet, ganz klar. Nur zu dem Zeitpunkt, wo wir die Transaktion strukturiert haben und über die Form der Nachfolgeregelung nachgedacht haben, war das ja nicht absehbar und konnten wir das nicht wissen.“⁷¹⁵

„Nein, man kann in die Leute von vornherein (...) nicht hereinschauen und deswegen ist ein Test eigentlich Grundlage.“⁷¹⁶

Die Auswertung korrespondiert mit den aktuellen Forschungsergebnissen und den Erwartungen, die in Kapitel 3.2.1 *Bedeutung der persönlichen Übereinstimmung zwischen Übergeber und Nachfolger* aufgezeigt wurden. Zusätzlich beantwortet sie offene Fragen und liefert neue Details.

In der Literatur wird in drei wichtigen Feldern der Nachfolgeforschung einheitlich beschrieben, dass die Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger ein Erfolgsfaktor für eine gute Übernahme ist. Das wird einheitlich sowohl für interne Fami-

⁷¹⁵ Interview Nr. 5: #00:30:21-7#

⁷¹⁶ Interview Nr. 10: #00:27:55-2#

liennachfolgen⁷¹⁷ als auch in Großunternehmen⁷¹⁸ als auch bei MBIs⁷¹⁹ gezeigt. Diese Bedeutung wird in der vorliegenden Untersuchung bestätigt. Gleichfalls im Einklang stehen die Erkenntnisse zum Lernerfolg, der sich für den Nachfolger vereinfacht und verbessert.⁷²⁰

Zur Wechselwirkung der persönlichen Übereinstimmung mit der Kohäsion im TMT wird in der Literatur festgehalten, dass in der Regel negative emotionale Konflikte entschärft werden und gleichzeitig die positive Wirkung von kognitiven Konflikten verstärkt wird.⁷²¹ Aus den Fallstudien ergibt sich nur die Verringerung der emotionalen Reibungsverluste. Eine positive Wirkung der persönlichen Übereinstimmung auf die kognitive Konfliktart konnte nicht nachgewiesen werden. Deutlich bestätigt wird jedoch die generelle Vermutung, dass kohäsive Teams eine bessere Performance erreichen⁷²².

Zur Beantwortung der Frage, was eine gute persönliche Übereinstimmung ausmacht, liefert die Auswertung Ergänzungen zum aktuellen Forschungsstand. Dass gemeinsame Werte und eine geteilte Auffassung von Zielen Merkmale kohäsiver Teams sind,⁷²³ ist auch in der vorliegenden Untersuchung ersichtlich. Anders als in vielen Studien angewendet,⁷²⁴ sind demografische Faktoren gänzlich ungeeignet, um die persönliche Übereinstimmung bei MBIs in Familienunternehmen zu beschreiben. Die Forderung, in künftigen Arbeiten die kognitive Übereinstimmung des TMTs detailliert zu untersuchen,⁷²⁵ wird durch die Ergebnisse aus den Fallstudien unterstützt.

Damit ergibt sich das

Resultat 6: Eine gute persönliche Übereinstimmung ist der wichtigste Erfolgsfaktor für die Relay Succession.

⁷¹⁷ Vgl. Handler 1994, S. 139 und Le Breton-Miller et al. 2004, S. 317

⁷¹⁸ Vgl. Gabarro 2007, S. 111

⁷¹⁹ Vgl. Howorth et al. 2004, S. 514

⁷²⁰ Vgl. Cabrera-Suárez et al. 2001, S. 40

⁷²¹ Vgl. Mullen und Copper 1994, S. 210 und Ensley et al. 2002, S. 368–372

⁷²² Vgl. Ensley et al. 2002, S. 368–372

⁷²³ Vgl. Ensley et al. 2002, S. 368–372

⁷²⁴ Vgl. Jackson et al. 2003, S. 802

⁷²⁵ Vgl. Krishnan et al. 1997, S. 372 und Boal und Hooijberg 2000, S. 540

Es ist zu erkennen, dass eine gute persönliche Übereinstimmung vor allem auf einem gemeinsamen Wertesystem und auf Kongruenz in den Zielvorstellungen basiert. Eine vorab geführte Prüfung der persönlichen Übereinstimmung lässt eine Relay Succession erfolgreicher werden.

Zusammenarbeit und Rollenverständnis im Co-Lead: Den abschließenden Punkt auf der TMT-Ebene bilden die Zusammenarbeit und das Rollenverständnis, welche im Co-Lead vorherrschen. Es handelt sich um einen Einflussfaktor auf die Relay Succession, der mit der persönlichen Übereinstimmung korreliert. Man kann diesen Faktor als einen Katalysator beschreiben, über den eine gute persönliche Übereinstimmung den Erfolg einer Nachfolge verstärkt. Ohne vertrauensvolle und kooperative Zusammenarbeit lassen sich die Vorteile der Relay Succession nicht erschließen. Aus den Fallstudien ergibt sich, dass das Rollenverständnis des Übergebers eine erhebliche Bedeutung hat. Von seiner Bereitschaft, sich zurückzuziehen, hängt ab, wie erfolgreich sich der Nachfolger in der neuen Organisation etablieren kann. Zusätzlich bestimmt der Übergeber auch, wie groß der Trainingseffekt ist, den der Neueinsteiger erzielen kann. Aus den Interviews lässt sich nicht ein einheitliches idealtypisches Bild für eine gute Zusammenarbeit und ein gutes Rollenverständnis herauslesen; die folgenden Beispiele liefern jedoch einen guten Gesamteindruck:

„Nein, da klammert er überhaupt nicht. Ich glaube nicht, dass es schon einmal etwas gab, wo er gesagt hat, das kann ich Ihnen jetzt nicht erzählen.“⁷²⁶

„Ja, ich sage es mal etwas brutaler: Wenn der Altinhaber ein Patriarch ist und dieses Patriarch-Sein auch weiterhin lebt, dann wird es nicht funktionieren können. Man muss in diesen Fällen – und ich nehme das für mich in Anspruch –, man muss wirklich loslassen können, auch in Situationen, wo man sagt, naja, ich hätte das anders entschieden.“⁷²⁷

„(...) sie hat sich offiziell im Prinzip hierarchisch unter mich gestellt, also auch in ihrer Aussage, was sie nicht hätte müssen, aufgrund ihrer Positi-

⁷²⁶ Interview Nr. 23: #01:32:32-2#

⁷²⁷ Interview Nr. 17: #00:55:40-6#

*on; hat sie aber vom 1. Tag an gemacht, also sie hat keine Entscheidung getroffen, ohne sich mit mir abzustimmen, und auch klar den Mitarbeitern gegenüber zu äußern: „Ab heute nicht mehr ich und nicht alleine, sondern bitte Herr (...), der macht das jetzt“. Also, das war ganz wichtig und das hat sie auch so gelebt. Wir haben uns dann (...) außerhalb der regulären Arbeitszeiten zusammengesetzt, am Anfang häufiger und dann weniger, und haben uns abgestimmt und die Dinge besprochen, wie wir das handhaben.“*⁷²⁸

*„Ich bin ja kein Chef mehr. Ich nehme mich zurück. Wenn ich etwas habe, dann mache ich es mit ihm. Ich mache nicht mit den Leuten da rum.“*⁷²⁹

*„Ich denke, das muss auch von vornherein so gemacht werden. Dem Übergebenden muss klar sein, dass er zurücktreten soll. Das ist eine alte Eiche – sage ich mal so – und jetzt kommt eine junge Birke dazu, und die kann natürlich auch nur wachsen, wenn die alte Eiche Platz macht. Wenn die also zur Seite geht, ihre Blätter abwirft oder was auch immer, aber jedenfalls muss sie genügend Licht zulassen, dass sie auch wachsen kann. Ich weiß nicht, wie man das besprechen kann, aber de facto muss es so sein, dass der Neue sich profilieren kann. Sowohl gegenüber den Kunden, also es darf nicht so sein, dass der Alte nach wie vor die Gespräche führt und der andere nur wie ein Praktikant dabei sitzt, sondern er muss die Gespräche führen. Der Alte macht vielleicht noch die Eröffnung: „Darf ich vorstellen, das ist mein Nachfolger,“ usw. Das Gleiche bei Reden vor Mitarbeitern, Weihnachtsfeier usw. Der Neue muss unglaublich präsent sein; es muss klar sein, er hat jetzt den Führungsanspruch, er ist der neue Chef im Haus. Der andere ist nur noch der weichende Vater, Übervater, irgendetwas in diesem Sinne.“*⁷³⁰

*„Es ist ja nun aber immer so, neue Besen kehren gut. Man muss nicht seine Art, Dinge zu erledigen, übertragen. Ein anderer macht es eben anders. (...) der sieht das eben auch noch anders und hat andere Überlegungen, und insofern muss man das so akzeptieren. Es ist ja dann sein Unternehmen und damit muss er leben.“*⁷³¹

„Dieses Commitment, den Übergang zu begleiten, das muss ehrlich und ernst gemeint sein. Niederschreiben können Sie ja alles, aber wenn einer so ist, wie wir es gerade beschrieben haben, dem es eigentlich danach egal ist. Er hat zwar das Commitment abgegeben, sogar schriftlich, um den Deal abzuschließen, aber er verhält sich anders. Er macht es einfach

⁷²⁸ Interview Nr. 1: #00:40:11-8#

⁷²⁹ Interview Nr. 15: #00:24:32-9#

⁷³⁰ Interview Nr. 19: #00:13:44-7#

⁷³¹ Interview Nr. 21: #00:37:55-4#

*nicht. Zu so etwas kann man ja niemanden zwingen. Sie können ja Präsenz erzwingen, oder so etwas, aber damit erreichen Sie ja nichts.“*⁷³²

Entwickelt sich die gemeinsame Zusammenarbeit schlecht und bringt der Althinhaber eine negative Einstellung zur Nachfolge mit, werden die Vorteile der Relay Succession verhindert. Der gesamte Prozess wird schwer gestört, wie die folgenden Auszüge aus den Interviews erkennen lassen. Die Analyse liefert für die persönliche Einstellung des Nachfolgers im Übrigen nicht die gleiche Bedeutung. In der frühen Phase der Relay Succession ist er in einer passiveren Situation.

*„Weil er niemand an sich ran ließ. Der Hintergrund ist der, das hatte auch Methodik gehabt. Sein Verständnis als Vertriebsmann und als Chef ist, nicht zu viel Wissen zu teilen.“*⁷³³

*„Grundsätzlich haben die sich nie als Trainer oder Mentoren gesehen, weil sie sich an vielen Stellen uns unterlegen gefühlt haben. Bis auf die Branchenexpertise, heißt, die haben an der Stelle einfach gemerkt, obwohl sie erheblich erfahrener sind, wir waren diejenigen, die durch den Kaufprozess geführt haben. Wir waren die ruhigeren, die nie die Nerven verloren haben und oft kompromissbereit waren. (...) Nur hatten die eine große Branchenkenntnis und das war der Punkt, den sie aufgrund einer ganz ausgeprägten Eitelkeit – der eine ist auch ein Führungsmensch, ein Alphanier –, der überhaupt nicht damit leben konnte, sich das vorher zwar vorstellen musste, aber in der Praxis nicht damit leben konnte, die Führungsrolle im Unternehmen abzugeben.“*⁷³⁴

*„Da hat sich nämlich gezeigt, dass – insbesondere für den einen der beiden Altgesellschafter – emotional nicht verkraftbar war, zum einen jetzt die Kontrolle zu übergeben und zum anderen die Entscheidungsgewalt zu übergeben, und zum anderen hier auch in irgendeiner Form sich kritisch mit der Vergangenheit auseinander zu setzen.“*⁷³⁵

„Natürlich kann man nur Raum dazu gewinnen, wo sich der Alte rauszieht. Und die Alten ziehen sich freiwillig nicht raus. Und es muss auch klar die Regel gelten, „ich bezahle dich und ich bezahle dich auch dafür, dass du hier abtrittst. Das ist ganz klar das Ziel, das wir haben, dass du weg bist, dass du dich überflüssig machst.“ Das muss sehr klar zum Ausdruck kommen und es muss sehr klar in der Rollenspezifikation Ausdruck finden und es müssen beide danach handeln und wenn nicht danach ge-

⁷³² Interview Nr. 2: #00:51:43-5#

⁷³³ Interview Nr. 11: #00:17:36-8#

⁷³⁴ Interview Nr. 4: #01:15:03-8#

⁷³⁵ Interview Nr. 5: #00:24:15-8#

handelt wird, in den Tagesgeschehnissen und auch bei allen Entscheidungen, dann läuft das auf ein Problem hin.“⁷³⁶

Die Ergebnisse stimmen mit Erkenntnissen aus der Nachfolgeforschung in Familienunternehmen, die dort eher als Vermutung geäußert werden, überein und bestätigen die Bedeutung für die Relay Succession. Das Gewicht des Rollenverständnisses des Übergebers ist dort beschrieben.⁷³⁷ Der Übergeber sollte aktiv Loslassen und dem Nachfolger Platz für Verantwortungsübernahme mit eigenen Entscheidungen und Fehlern ermöglichen.⁷³⁸ Eine kooperative Zusammenarbeit mit gegenseitigem Respekt und Verständnis ermöglichen ein produktives Miteinander und gute Nachfolgeergebnisse.⁷³⁹ Diese Faktoren sind innerhalb der Relay Succession von gleich großer Bedeutung.

Resultat 7: Das Rollenverständnis des Übergebers ist entscheidend für eine gute Zusammenarbeit im Co-Lead und ein Einflussfaktor für den Erfolg der Nachfolge.

6.1.2 Unternehmens- und Umweltebene

Auf der Unternehmensebene und in der Umwelt der Familienunternehmen konnten in dieser Untersuchung fünf Erkenntnisse herausgearbeitet werden. Eine Übersicht findet sich in Abbildung 6-4.

⁷³⁶ Interview Nr. 1: #00:56:57-3#

⁷³⁷ Vgl. Handler 1990, S. 48–49

⁷³⁸ Vgl. Cabrera-Suárez et al. 2001, S. 44

⁷³⁹ Vgl. Le Breton-Miller et al. 2004, S. 308

Vor-, Nachteile und Einflussfaktoren der Relay Succession

Fallstudienresultate: Unternehmens- und Umweltebene

Fallstudie	Performance absteigend ↓	Kunden- beziehung	Mitarbeiter- gewöhnung	Banken- beziehung	„Politische Instabilität“	Vorperformance und Handlungsbedarf
Fallstudie 5 Medizin	+++	+	+++	++	-	+++
Fallstudie 1 Fenster	++	+	++	++	-	++
Fallstudie 8 Netzwerk	++	++	++	n/a	-	0
Fallstudie 6 Metall	+	+++	++	++	0	++
Fallstudie 9 Präsentation	+	n/a	++	+	0	++
Fallstudie 3 Kunststoff	0	+++	+++	+++	0	0
Fallstudie 2 Karton	-	0	+	++	-	0
Fallstudie 7 Möbel	---	+	++	+++	--	--
Fallstudie 4 Logistik	---	+++	+++	++	-	-
Fallstudie 10 Zahn	Abbruch	n/a	n/a	n/a	n/a	+
		Resultat 8	Resultat 9	Resultat 10	Resultat 11	Resultat 12

! Besonderheit Fallstudie Logistik: Zuerst erfolgreich und erst sehr spät wirtschaftliche Fehlentwicklung

Positiv
+++
Negativ

Hohe Ausprägung
+++
Niedrige Ausprägung

Abbildung 6-4: Gesamtbild Unternehmens- und Umweltebene

Quelle: Eigene Darstellung

Kundenbeziehung: Die Sicherstellung der effizienten Übernahme von Kundenbeziehungen erweist sich in dieser Untersuchung als ein wichtiger Vorteil der Relay Succession. In sieben der zehn Fallstudien vereinfacht die zeitliche Überlappung dem Nachfolger, sich bei den Kunden einzuführen und von Anfang an gute Beziehungen sicherzustellen. In keinem Fall konnte ein negativer Einfluss festgestellt werden.

In den meisten Fällen lag beim Altinhaber ein großer Anteil der Kundenverantwortung. Für die Kunden ist es ein wichtiges Signal, dass der Altinhaber weiterhin an Bord ist, weil sie mit kontinuierlichen Leistungen des Unternehmens rechnen können. Ist ein Kunde zunächst skeptisch gegenüber dem Nachfolger, hat er Zeit sich an ihn zu gewöhnen. In den entsprechenden Fallstudien war zu beobachten, dass am Anfang die Beziehungen erst überwiegend vom Altinhaber weiter organisiert und dann zunehmend an den Nachfolger übergeben wurden. In den Interviews

wird zusätzlich betont, dass die Anpreisung des Nachfolgers über einen längeren Zeitraum für einen positiven Eindruck bei den Kunden förderlich war.

*„Da muss man dazu sagen, was für die Kunden auch immer sehr wichtig war, was auch immer gefragt wurde: „Herr (...), sind Sie denn noch weiter mit im Boot?“. Das war auch für die wichtig!“*⁷⁴⁰

*„Das ist nämlich auch die Angst des Übernehmers, sind die Kunden zu stark an die eine Person gebunden? Das ist ja die Gefahr bei vielen Firmenübergaben, dass der Laden so auf den Alten fixiert ist, dass auf einmal Kunden abhauen oder Mitarbeiter kündigen, usw. Das ist hier nicht geschehen.“*⁷⁴¹

*„Dann sind wir zusammen bei großen Kunden gewesen und die waren auch positiv (eingestellt).“*⁷⁴²

*„Und es ist natürlich (...) ein Aspekt, der wesentlich ist an der Stelle, es ist einfach ein Signal in den Markt. Wenn sie sagen, sie machen eine gestaffelte Übergabe, dann ist das natürlich ein ganz anderes Signal, viel positiver in den Markt hinein, als zu sagen, es gibt jetzt hier einen branchenfremden oder auch nicht branchenfremden Erwerber und der kauft von heute auf morgen das Unternehmen und die Altinhaber oder Eigentümer sind sofort raus. Da entsteht natürlich enorm viel Unsicherheit und das gilt für die Marktseite wie für die Lieferantenseite und auch die Kundenseite. Ist auf der Kundenseite natürlich am kritischsten.“*⁷⁴³

Analysiert man die unterschiedlichen Ausprägungen der Vorteile, die bei der Übernahme der Kundenbeziehungen in den einzelnen Beispielen erzielt werden konnten, lässt sich keine Systematik erkennen. Wie hoch der erzielte Vorteil ausfällt, ist von mehreren Faktoren abhängig, unter anderem von der Kundenbindung des Altinhabers, der Kundenstruktur und den Marktgegebenheiten.

Auf den Kernpunkt Kundenbeziehungen in Familienunternehmen wird in der Literatur hingewiesen.⁷⁴⁴ Sie basieren anders als in Großunternehmen im Allgemeinen auf einer sehr persönlichen Ebene.⁷⁴⁵ Bei der Nachfolge in Familienunternehmen ist es deshalb elementar, diese Beziehungen sorgfältig zu übergeben und

⁷⁴⁰ Interview Nr. 23: #01:06:46-9#

⁷⁴¹ Interview Nr. 24: #00:25:21-8#

⁷⁴² Interview Nr. 15: #00:19:39-8#

⁷⁴³ Interview Nr. 5: #00:34:43-5#

⁷⁴⁴ Vgl. Cooper et al. 2005, S. 250

⁷⁴⁵ Vgl. Lyman 1991, S. 321

zu übernehmen.⁷⁴⁶ Aus den Untersuchung der Fallstudien ergeben sich diese Erkenntnisse in gleicher Weise. Der Einfluss der Relay Succession auf den Prozess der Übernahme der Kundenbeziehungen wurde bisher in den wissenschaftlichen Veröffentlichungen nicht beschrieben.

Resultat 8: Die Übernahme der Kundenbeziehungen durch den Nachfolger wird durch die Relay Succession vereinfacht.

Mitarbeitergewöhnung: Ein nahezu gleichwertiger Vorteil der Relay Succession ist die Vereinfachung der Mitarbeitergewöhnung an den Nachfolger. Diese konnte in neun von zehn Fallstudien erkannt werden; es gab keine negativen Effekte. Im Verlauf des Einstiegs eines neuen Unternehmenslenkers kommt es zwangsläufig zu Veränderungen im Unternehmen. Allein die neue Person bringt das mit sich. Hinzu kommt, dass sich die Persönlichkeit und der Führungsstil vom Vorgänger unterscheiden. Der Nachfolger kennt weder die unternehmenshistorischen Vorgänge noch die undokumentierten Absprachen und Prozesse, nach denen der Übergeber und die Mitarbeiter zusammengearbeitet haben. Daraus ergibt sich ebenso zwangsläufig Unsicherheit bei den Mitarbeitern, bis sie wissen, woran sie mit „dem Neuen“ sind.

In der Mehrzahl der vorliegenden Fallstudien wird die Nachfolge von einem Großteil der Belegschaft erwartet, sogar unterstützt. Trotzdem gibt es in allen Fällen auch Personen, die sich langsam an die neue Situation gewöhnen müssen. Der weitere Verbleib des Übergebers federt den Gewöhnungsprozess ab. Man kann den Nachfolger über einen längeren Zeitraum kennenlernen, ohne plötzlich von der vertrauten in eine unbekannte Situation geworfen zu werden. Beide Seiten sind nicht darauf angewiesen, sofort als Team funktionieren zu müssen.

„Es war definitiv eine gute Überleitungsphase auch für die Mannschaft!“⁷⁴⁷

⁷⁴⁶ Vgl. Fiegner et al. 1996, S. 22–23

⁷⁴⁷ Interview Nr. 7: #00:32:13-5#

*„Die können sich auch mal auskotzen über mich. Wo Herr (...) Ihnen dann vielleicht auch manchmal sagt, „sehe ich genauso“ oder „sehe ich nicht so“. Das halte ich schon für wichtig.“*⁷⁴⁸

*„(...) das Schöne daran ist, dass jeder der Mitarbeiter sich wiederum gut aufgehoben fühlt. Die einen dadurch, dass der Alte noch da ist und die anderen dadurch, dass der Alte glücklicherweise nicht mehr alleine zuständig ist, sondern dass auch ein Neuer da ist, an den man sich anhängen kann.“*⁷⁴⁹

*„Das ist kritisch. Man muss die Menschen erst mal gewinnen.“*⁷⁵⁰

*„Ich glaube, das ist wirklich einer der positiven Aspekte, da einfach als scheidender Geschäftsführer Dinge etwas abzufedern. Jeder neue Geschäftsführer kommt natürlich mit neuen Ideen und neuem Schwung rein, was auch gut und wichtig ist für das Unternehmen, aber eben mit weniger Kenntnis dieser Historie. Es gibt halt durchaus Prozesse, die sind historisch bedingt. Ob sie richtig oder falsch sind, lassen wir mal dahingestellt. Das umzuschmeißen, ist ein probates Mittel aber da muss man eben dafür auch einen gesunden Weg wählen. Manchmal ist ein zu abruptes Abschneiden von Zöpfen einfach kontraproduktiv. Ich glaube das Gute an dieser Zeit ist einfach, dass der scheidende Geschäftsführer noch abfedernd wirkt.“*⁷⁵¹

*„(...) weil das Unternehmen so viele Potenziale hat, die freizulegen so mühsam ist, weil viele – ich wiederhole mich da – Beharrungskräfte (vorhanden sind). Das Festhalten an lieb gewonnenen Gewohnheiten ist unglaublich schwer, den Menschen abzugewöhnen, und wir sind noch bis heute daran, und aktuell auch dabei, da vieles auf den Kopf zu stellen.“*⁷⁵²

In den Fallstudien konnten mehrere Wirkungsweisen beobachtet werden, wie der Übergeber die Gewöhnung an den Nachfolger vereinfachen kann. Er bietet die Garantie, dass viele Prozesse in kontinuierlicher Form weitergeführt werden und Umbrüche nicht radikal stattfinden. Für die Mitarbeiter ist es häufig erleichternd, noch ein offenes Ohr bei dem Altinhaber zu finden. Oft konnte der Übergeber in strittigen Situationen auch als Vermittler agieren. Zusätzlich haben die Übergeber in mehreren Fällen das Vertrauen der Organisation in den Nachfolger aktiv stärken

⁷⁴⁸ Interview Nr. 23: #01:10:16-3#

⁷⁴⁹ Interview Nr. 19: #00:22:49-4#

⁷⁵⁰ Interview Nr. 1: #00:49:12-6#

⁷⁵¹ Interview Nr. 8: #00:20:50-0#

⁷⁵² Interview Nr. 20: #00:42:13-3#

können, indem sie der Belegschaft demonstrativ das Einverständnis mit Neuerungen gezeigt haben.

Die Erkenntnisse aus den Fallstudien bestätigen die in Kapitel 3.1.3 *Organisationelles Lernen in Verbindung mit Nachfolge* beschriebene Vermutung, dass für die Gewöhnung der Mitarbeiter Lerneffekte eine große Rolle spielen. Das Kennenlernen des Nachfolgers zu Beginn war unkritisch und verlief zeitlich ähnlich wie die Trainingseffekte des Nachfolgers bei der Einarbeitung in die Führungsaufgabe. Genauso wie die Trainingseffekte muss man die Gewöhnung der Mitarbeiter dem First-Order Learning zurechnen. Anders war es jedoch im späteren Verlauf der Nachfolge. Wenn die Nachfolger zunehmend umfangreichere Veränderungen durchführten und mehr Einfluss auf das Unternehmen nahmen, musste sich die Organisation als Ganzes darauf einstellen und häufig umstellen. Hier treten dann Second-Order-Learning-Effekte in den Vordergrund.

In den Fallstudien ist erkennbar, dass die Relay Succession für die Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum im problematischen Bereich war, als für den Nachfolger. Wie zuvor ist bei den unterschiedlichen Ausprägungen der Gewöhnungseffekte kein weiteres Muster vorhanden.

Diese Beobachtungen decken sich vollständig mit den Ergebnissen der veröffentlichten Nachfolgeuntersuchungen. Dass Nachfolge sich auf das gesamte Unternehmen auswirkt, beschreibt Dreyer (2008).⁷⁵³ Untersuchungen der Relay Succession in Großunternehmen bestätigen der Relay Succession die Vereinfachung des Übergangs für die Mitarbeiter.⁷⁵⁴ Man weiß, dass Lernprozesse in der Führungsetage Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen haben.⁷⁵⁵ Für die Theorie des Organisationellen Lernens ergibt sich aus der vorliegenden Untersuchung die weitergehende Detaillierung, dass auf der Mitarbeiterebene sowohl First- als auch Second-Order-Learning-Effekte im Zuge einer Nachfolge stattfinden.

⁷⁵³ Vgl. Dreyer und von Schlippe 2008, S. 325

⁷⁵⁴ Vgl. Zhang und Rajagopalan 2004, S. 484

⁷⁵⁵ Vgl. Boal und Hooijberg 2000, S. 517

Resultat 9: Die Gewöhnung der Mitarbeiter an den Nachfolger wird durch die Relay Succession vereinfacht.

Bankenbeziehung: Ein weiterer Vorteil der Relay Succession ist bei der Beziehung des Nachfolgers zu den Kreditgebern der Nachfolge zu erkennen. Viele Banken fordern den weiteren Verbleib des Altinhabers als Grundvoraussetzung für die Finanzierung der Unternehmensübernahme. In der Mehrzahl der Fälle konnte für die Kapitalaufnahme die Hausbank als einzige Finanzierungsmöglichkeit gewonnen werden. Der Altinhaber gilt als eine Art Versicherung, dass das erfolgreiche Geschäftsmodell auch in Zukunft bestehen bleibt. Im weiteren Verlauf der Nachfolge profitiert davon natürlich auch das Unternehmen, wenn Kreditlinien gewährt oder bestehende fortgeführt werden. Der Vergleich der Fallstudien zeigt für die Ausprägungsstärke des Effekts wiederum keine Systematik.

„Ja, ich glaube, dass ein ganz wichtiger Aspekt ist, dass die anderen Gesellschafter das auch als eine Versicherung gesehen haben, dass das erfolgreiche Geschäftsmodell weiterhin durch die Person, die das Geschäftsmodell ja in der Vergangenheit ausgemacht hat, weiterhin vertreten wird. Es ist im Grunde genommen auch eine Versicherung für die, die nicht täglich im Geschäft sind. Ich würde, wenn ich mich in die Lage eines Gesellschafters versetzen würde, der nicht täglich im Geschäft steht, (...) einen Alteigentümer auch als Geschäftsführer weiterhin im Unternehmen für eine Zeit lang zu haben als einen positiven Aspekt sehen.“⁷⁵⁶

„Ich habe der Bank gesagt, das Programm passt wunderbar zusammen, das kann nur weiterhin gut ausgehen. Die haben daraufhin positiv entschieden.“⁷⁵⁷

„Für die Banken ist das auch ganz wichtig. Auch die Banken haben zu Herrn (...) ein anderes Vertrauensverhältnis als zu mir. Es wäre auch vermessen anzunehmen, dass sie das zu mir hätten. Das ist für die auch ein ganz wichtiger Punkt.“⁷⁵⁸

„(...) das ist auch bei Banken der Fall gewesen. Die sehen im Grunde genommen, hier gibt es eine Nachfolge, hier gibt es ein Management, das sich engagiert und der Alte zieht sich nach und nach raus, und das sehen

⁷⁵⁶ Interview Nr. 7: #00:34:19-3#

⁷⁵⁷ Interview Nr. 13: #01:19:27-0#

⁷⁵⁸ Interview Nr. 23: #01:10:52-3#

die positiv.“⁷⁵⁹

„D.h. man hat hier im Grunde schon einen völlig anderen Einstieg gehabt, weil man den Herrn (...) schon als Person empfohlen bekam. Das war mal erst der Grund, warum man überhaupt (ja) gesagt hat; naja, bei einer Firma, die so weit weg ist und die man auch selber nicht besucht in der Anbahnung der Finanzierung. (...) in anderen Fällen hätte man da gesagt, geht nicht, können Sie vergessen.“⁷⁶⁰

„Also wenn wir gesagt hätten – das sage ich auch offen – wenn wir gesagt hätten, wir machen hier keine Relay Succession, wir arbeiten hier nicht zusammen, wir mögen uns nicht, dann hätten wir keine Finanzierung bekommen.“⁷⁶¹

„Dank der sehr guten Beziehungen der Frau (...) und auch des Wirtschaftsprüfers zu den Hausbanken, konnten lokale Hausbanken dafür gewonnen werden, die Übernahme zu finanzieren.“⁷⁶²

„Wenn wir mal von einem am Markt und von den Zahlen her erfolgreich geführten Unternehmen reden, dann bildet sich die Bank ein, das fußt alles und einzig allein auf dem Talent des alten Inhabers. Häufig stimmt das ja auch in gewisser Weise. Die Bank kann ja nicht einschätzen, weil die davon gar keine Ahnung hat, wie neue Menschen das machen. Da hat sie als Rettungsanker immer noch den Alten.“⁷⁶³

Die Ergebnisse ergänzen die bestehende Literatur. Bei der Relay Succession in Großunternehmen spielt die Kapitalnachfolge in der Regel keine Rolle. Deshalb kommt dieser Aspekt in veröffentlichten Untersuchungen der Relay Succession nicht vor. Die allgemeine Forschung zur Nachfolge, also nicht speziell zur Relay Succession, verweist dagegen auf die Bedeutung des Inhaberverbleibs für alle involvierten Stakeholder und bezieht Banken explizit ein⁷⁶⁴. Es ist für sie ein Weg, unerlässliches Vertrauen zum neuen Management aufzubauen.

Schließlich beschreiben Cannella und Lubatkin (1993) das Phänomen, dass die Benennung eines Nachfolgers während der Amtszeit des CEOs den Stakeholdern

⁷⁵⁹ Interview Nr. 17: #00:39:26-2#

⁷⁶⁰ Interview Nr. 3: #00:05:47-3#

⁷⁶¹ Interview Nr. 5: #00:57:39-8#

⁷⁶² Interview Nr. 22: #00:22:49-1#

⁷⁶³ Interview Nr. 9: #00:26:17-0#

⁷⁶⁴ Vgl. für dies und das Folgende Harvey und Evans 1995, S. 10–11

Stabilität signalisiert.⁷⁶⁵ Insoweit stützen diese Ergebnisse die Plausibilität der Fallstudien.

Resultat 10: Die Relay Succession vereinfacht die Beziehung zu Banken bzw. anderen Kreditgebern des MBIs.

„Politische Instabilität“: Eine Gefahr und ein Nachteil, den die Anwendung des Co-Leads mit sich bringt, besteht in einer „politischen Instabilität“, die ins Unternehmen hereingetragen wird. Sie äußert sich in Unklarheit, die die Mitarbeiter wegen nun zwei vorhandenen Chefs empfinden. Zudem ist während des Nachfolgeprozesses häufig nicht klar ersichtlich, wie die Verantwortung aufgeteilt ist und nach welchen Kriterien Übergeber und Nachfolger im Co-Lead zu gemeinsamen Entscheidungen kommen.

Mehrere Fallstudien zeigen, dass sich für Angestellte ein Spannungsfeld im Zuge der Nachfolge auftut. Sie fühlen sich auf der einen Seite dem Altinhaber aufgrund langjähriger Loyalität verbunden und begrüßen auf der anderen Seite die Veränderungen, die die Nachfolge mit sich bringt. Im schlechtesten Fall entwickelt sich eine negative Situation für alle Parteien, gegebenenfalls kommt es zu emotionalen Konflikten im gesamten Unternehmen. Der Übergeber kann verstimmt sein, dass sich weite Teile der Belegschaft von ihm „abwenden“. Dem Nachfolger wiederum sind loyalitätsverbundene Gruppen in der Belegschaft ein Dorn im Auge. In sechs der untersuchten Fallstudien lag eine solche „politische Instabilität“ während der zeitlichen Überlappungsphase vor. Für den Übergeber und den Nachfolger entsteht zusätzliche Gefahr, wenn Mitarbeiter versuchen, die Situation für eigene Interessen auszunutzen. In der Analyse der Interviews zeigt sich, dass einzelne Angestellte gezielt den anzusprechenden Chef wählen oder getroffene Entscheidungen noch einmal bei dem anderen Chef zur Disposition stellen.

„Wie gesagt, Mitarbeiter sind erst mal verunsichert, wenn was Neues kommt. Kontinuität: Sie wissen ganz genau, das kann nicht kontinuierlich

⁷⁶⁵ Vgl. Cannella und Lubatkin 1993, S. 769

weiter gehen. Aber wie geht es weiter? Also man muss sie erst mal überzeugen. Und das sind solche Themen, das ist gefährlich, wenn sich Mitarbeiter, egal ob klein oder groß, verabschieden – gedanklich – und denken: „Na schauen wir mal“. Das wird dadurch verhindert, dass man die Mitarbeiter mitnimmt, dass sie motiviert sind, dass man ihnen auch z.B. vorlebt und klar sagt: „Also ihr braucht euch politisch jetzt nicht für den Einen oder Anderen zu entscheiden. (...) es ist völlig egal in welche Tür ihr reingeht, ihr müsst wissen, ihr könnt wo es sich gerade ergibt (reingehen). Das wird schon nachher verknüpft.“ Dass man politisches Moment für die Mitarbeiter rausnimmt und vorlebt, das ist was Wesentliches.“ ⁷⁶⁶

„Ich glaube für Mitarbeiter im erweiterten Führungskreis, die mit beiden Unternehmensführern direkt zu tun haben, ist es einfach sehr, sehr schwierig – Stichwort: diese zwei Türen.“ ⁷⁶⁷

„Was zurückgesehen problematisch an so einer Doppelspitze war, dass ein Unternehmen mit knapp 70 Mitarbeitern sich mit zwei Geschäftsführern schwer tut. Besonders wenn in der Vergangenheit immer nur ein Chef da war. Es hat also eine ganze Menge Verwirrung gegeben, wer sagt denn nun was?“ ⁷⁶⁸

„Ich glaube das lässt sich nicht vollkommen unterbinden, weil nicht jeder freut sich, wenn von außen jemand kommt. Es gibt viele, die sich freuen, wenn von außen jemand kommt, zumal wenn die Person dann auch sympathisch und kompetent oder sehr auffallend positiv ist. Dann gibt es trotzdem Leute, die sagen, ich finde das doof und auch ein bisschen testen wollen und hinterfragen wollen, inwiefern ist er denn wirklich kompetent und es gab diese politischen Spielchen, wobei wir in den abendlichen Gesprächen dann eigentlich immer diese Knoten aufgelöst haben und auch uns komplett darüber informiert haben, was dort eigentlich gerade an politischen Prozessen abläuft. Wir haben da sehr offen drüber geredet, wir wollten diese Politik nicht zulassen.“ ⁷⁶⁹

„Von daher gibt es ein ganz natürliches Konfliktpotenzial, das aber in unserem Falle relativ gut gemeistert wurde, weil wir uns nie auseinander dividieren haben lassen. Es gab ja durchaus Situationen, wo Mitarbeiter es versucht haben, wenn ich mit dem einen nicht klar komme, dann gehe ich halt zum anderen.“ ⁷⁷⁰

„Wie gesagt, es gibt zwei Köpfe und es gibt da Mitarbeiter, die lieber die eine Bürotür wählen und Mitarbeiter, die die andere Bürotür wählen.“ ⁷⁷¹

⁷⁶⁶ Interview Nr. 1: #01:23:14-2#

⁷⁶⁷ Interview Nr. 8: #00:19:09-4#

⁷⁶⁸ Interview Nr. 7: #00:13:17-5#

⁷⁶⁹ Interview Nr. 16: #00:28:09-2#

⁷⁷⁰ Interview Nr. 17: #00:34:41-1#

⁷⁷¹ Interview Nr. 1: #00:38:23-6#

„Eine gewisse Orientierungslosigkeit ist möglich. Es gab auch Mitarbeiter, die auf einmal die alten Geschäftsführer komplett gemieden haben. Das heißt, die waren sich mit den alten nicht grün, waren unheimlich froh, dass da Neue waren. Wie du dir vorstellen kannst, hat das zu enormen Unmut bei den alten Gesellschaftern geführt, die auf einmal gemerkt haben, dass da Mitarbeiter waren, die sich fortan ab Unternehmensübernahme nur noch an die neuen Gesellschafter gewendet haben.“⁷⁷²

Bei der Verteilung der „politischen Instabilität“ über die Fallstudien hinweg kann keine eindeutige Tendenz erkannt werden. Allerdings fällt auf, dass die drei Nachfolgen, in denen der Nachteil gar nicht auftrat, im Mittelfeld hinsichtlich des Erfolgs liegen (siehe Abbildung 6-4). Eine Erklärung dafür kann aus den Interviews nicht herausgearbeitet werden.

Im Vergleich mit den aktuellen Forschungsergebnissen überraschen die Beobachtungen nicht. Die Feststellungen, dass Nachfolgen eine Störung⁷⁷³ für die Firma darstellen und mit Instabilität⁷⁷⁴ einhergehen, wird bestätigt. Davis und Harveston (1999) beschreiben, dass der weitere Verbleib des Altinhabers während und nach einer Nachfolge im Unternehmen, zu Verwirrung der Mitarbeiter und sogar Lähmung der Organisation führen kann.⁷⁷⁵ Ebenfalls erhärtet wird die Einschätzung, dass sich Konflikte im Zuge einer Nachfolge von einzelnen Gruppen auf die gesamte Organisation ausbreiten können.⁷⁷⁶ In den Fallstudien traten diese Effekte ebenfalls auf.

Resultat 11: Im Zuge einer Relay Succession kann es zu „politischer Instabilität“ im Unternehmen kommen und nachteilig auf die Unternehmensperformance wirken.

Vorperformance und Handlungsbedarf: Aus den analysierten Nachfolgebeispielen ergibt sich, dass Vorperformance und Umfang des Handlungsbedarfs einen hohen

⁷⁷² Interview Nr. 4: #00:52:59-6#

⁷⁷³ Vgl. Boal und Hooijberg 2000, S. 520

⁷⁷⁴ Vgl. Grusky 1960, S. 105

⁷⁷⁵ Vgl. Davis und Harveston 1999, S. 314

⁷⁷⁶ Vgl. Davis und Harveston 1999, S. 311 und von Schlippe und Kellermanns 2008, S. 49 und Dreyer und von Schlippe 2008, S. 325

Einfluss auf den Nachfolgeerfolg haben. Eine gute wirtschaftliche Ausgangslage gibt Übergeber und Nachfolger notwendige Zeit, um sich auf die Führungsübergabe zu konzentrieren. Sie müssen keinem externen Druck nach schnellen, einschneidenden Veränderungen nachgeben.

Die Fallstudie *Möbel* ist ein Beispiel dafür, wie negativ sich eine schlechte Vorperformance und hoher wirtschaftlicher Handlungsdruck auswirken. Dadurch haben Übergeber und Nachfolger zu wenig Gelegenheit, sich aufeinander einzustellen und eine gemeinsame Sichtweise zu entwickeln. Stattdessen entzündeten sich an den notwendigen Entscheidungen emotionale Konflikte, die die Performance der Nachfolge verschlechtern.

Von allen Interviewpartnern rieten 11 Personen davon ab, eine Relay Succession in einer Turn-Around-Situation des Unternehmens durchzuführen. Nur ein Interviewpartner sah diesen Punkt ohne Bedeutung an. Es gab keine Stimme, die eine Relay Succession bei negativer Vorperformance für angebracht hielt.⁷⁷⁷

*„Das hat die Sache sehr erleichtert. Der Anfang des Übergangs im September 2007 war eben so, dass ich ein Unternehmen vorgefunden habe, was auch aus der Historie heraus ein gewachsenes Unternehmen war, was erfolgsverwöhnt war über eine dynamische Entwicklung vom Markt her.“*⁷⁷⁸

*„Ja, klar. Ich wollte ja keinen Sanierungsfall kaufen, sondern ich wollte ein gesundes Unternehmen kaufen, um eben mich rein mit strategischer Erweiterung des Portfolios zu beschäftigen und nicht wochenlang hier oben sitzen zu müssen und ein Unternehmen mit offenem Ausgang wieder auf Kurs bringen zu müssen.“*⁷⁷⁹

*„In Turn-Around-Themen ist es besser, wenn man freier und konsequenter handeln kann und keinen Bremsklotz dabei hat. Weil, wenn man dann auch jemanden an seiner Seite hat, der mit anpackt, ist er doch sehr an der Vergangenheit hängend an der ein oder anderen Stelle.“*⁷⁸⁰

„Es sollte ein mehr oder weniger ruhiges Fahrwasser sein, in das man

⁷⁷⁷ In 12 Interviews wurde über Vorperformance als genereller Einflussfaktor nicht gesprochen

⁷⁷⁸ Interview Nr. 7: #00:13:17-5#

⁷⁷⁹ Interview Nr. 11: #00:56:36-3#

⁷⁸⁰ Interview Nr. 16: #00:40:24-8#

sich langsam entwickelnd hinein begibt.“⁷⁸¹

„Ja klar, also bei einem Unternehmen, das nicht läuft, ist es natürlich notwendig, dass der Cut kommt, und man muss dieses Momentum dann auch nutzen. Also das ist ziemlich eindeutig, dass das der Fall ist.“⁷⁸²

„In den Fällen, wo eine Turn-Around-Situation war, war es ganz wichtig, sich ganz schnell vom alten Management zu trennen, weil das alte Management die Krise gegenüber dem Führungskreis nie so drastisch definiert hat, wie ein neuer Gesellschafter. Und insofern, aus der Erfahrung heraus, in den Fällen, wo Turn-Around-Situationen waren, war es ganz wichtig, sich sofort von denjenigen zu trennen, die einer Turn-Around-Situation vorgestanden haben, und sie damit auch zu verantworten haben.“⁷⁸³

Der Vergleich der Rolle der Vorperformance in den unterschiedlichen Fallstudien zeigt ein eindeutiges Bild (siehe Abbildung 6-4). Die guten Vor-Situationen sind genau bei den Unternehmen anzufinden, die auch eine erfolgreiche Nachfolgeperformance aufweisen.

Im Vergleich mit aktuellen Forschungsergebnissen zur Relay Succession findet sich Übereinstimmung. Interessanterweise zeigen Untersuchungen der zeitlich überlappenden Nachfolge in Großunternehmen die Korrelation, dass eine gute wirtschaftliche Ausgangslage besonders häufig zur Anwendung der Relay Succession führt.⁷⁸⁴ Ebenfalls bestätigt sich die Beobachtung aus der TMT-Forschung, dass auf Konsens in turbulenten Marktzeiten nicht so viel Wert gelegt werden darf, weil nicht ausreichend Zeit vorhanden ist, um diesen zu erreichen.⁷⁸⁵ Allerdings stehen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung in leichtem Widerspruch zu den in Kapitel 3.1.1.2 *Relay Succession in Großunternehmen* angeführten Veröffentlichung von Zhang und Rajagopalan (2004). Bei ihrer Untersuchung der Relay Succession in Großunternehmen fanden sie heraus, dass bei schlechter Vorperformance und hoher strategischer Instabilität die zeitliche Über-

⁷⁸¹ Interview Nr. 17: #00:51:09-2#

⁷⁸² Interview Nr. 1: #00:41:34-0#

⁷⁸³ Interview Nr. 7: #00:42:49-6#

⁷⁸⁴ Vgl. Zajac 1990, S. 227 und Zhang und Rajagopalan 2004, S. 496

⁷⁸⁵ Vgl. Homburg et al. 1999, S. 352

lappung zu guten Ergebnissen führt.⁷⁸⁶ Sie erklären das mit der Wirkung einer intensiveren Lernerfahrung des Nachfolgers.⁷⁸⁷ Die Abweichung zu den vorliegenden Fallstudienenergebnissen ist nachvollziehbar. Zwar wäre auch bei MBIs in Familienunternehmen die Lernerfahrung wünschenswert. Doch sind Co-Lead-Situationen in Familienunternehmen wesentlich konfliktanfälliger als in Großunternehmen. Das bedeutet, dass an diesem Punkt die Forschungsergebnisse zur Relay Succession nicht von Großunternehmen auf Familienunternehmen übertragen werden können.

Resultat 12: Eine gute Vorperformance und ein geringer Handlungsbedarf beeinflussen den Erfolg der Relay Succession positiv. Es ist deutlich erkennbar, dass diese Wirkung auf dem verminderten Konfliktpotential beruht.

6.1.3 Weitere Effekte der Relay Succession und Faktoren mit geringerem Einfluss

In der Fallstudienuntersuchung werden zwei weitere Effekte mit entsprechenden Resultaten nachgewiesen, die sich in das bisher zugrunde gelegte Gliederungsschema nicht einordnen lassen. Des Weiteren wurden in den Interviews mehrfach insgesamt sechs Themen angesprochen, für die keine direkt resultierende Konsequenz analysiert werden konnte. Diese Beobachtungen und Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt, damit sie in weiterführenden Untersuchungen gegebenenfalls einbezogen werden können. Das Gesamtbild ist in Abbildung 6-5 illustriert.

⁷⁸⁶ Vgl. Zhang und Rajagopalan 2004, S. 497

⁷⁸⁷ Vgl. Zhang und Rajagopalan 2004, S. 488

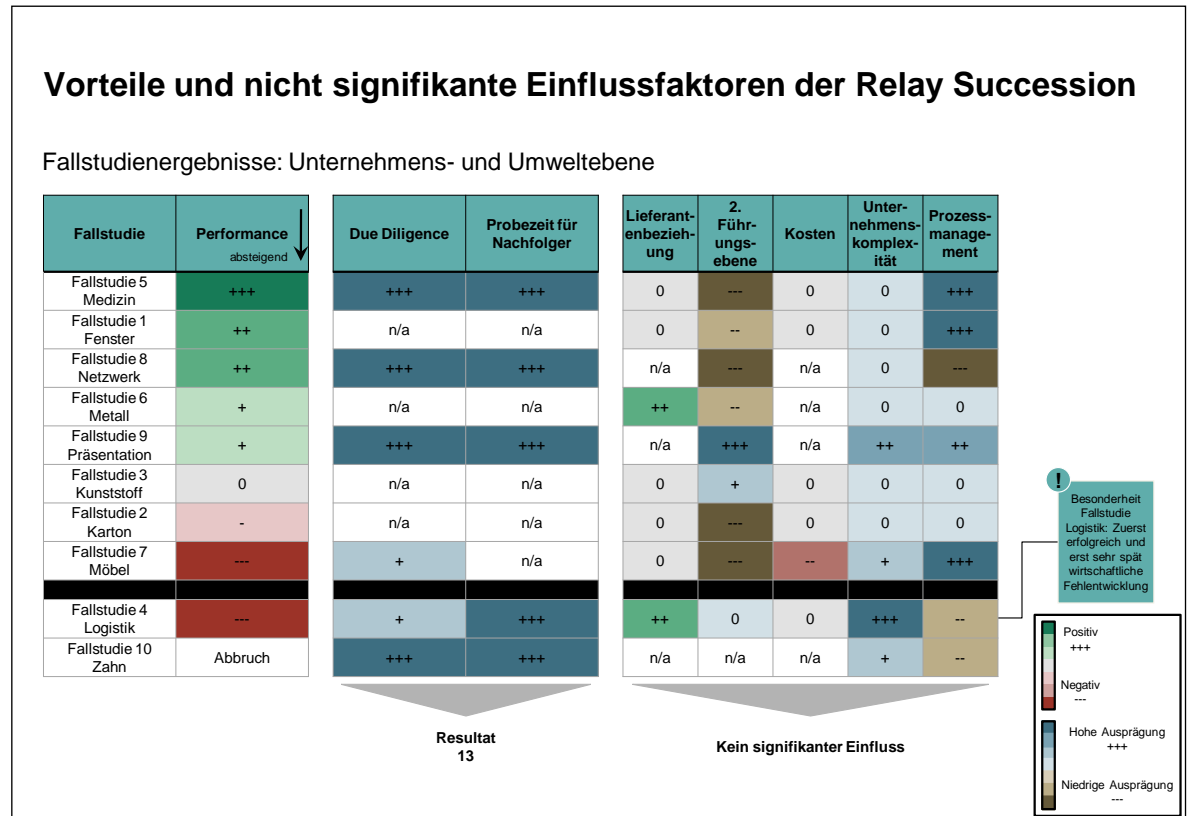


Abbildung 6-5: Gesamtbild weiterer Effekte

Quelle: Eigene Darstellung

Probezeit für Nachfolger und Due Diligence: Ein Vorteil, den die Relay Succession vor dem Nachfolgebeginn und Kapitaltransfer mit sich bringt, ist die Nutzung als Testphase. Der Übergeber kann diese Phase gleichfalls als Probezeit für den Nachfolger ansetzen, in der er die Möglichkeit hat, die Nachfolge abubrechen. Gleichzeitig hat der Nachfolger die Möglichkeit, eine intensive Due Diligence im Unternehmen durchzuführen und danach zu entscheiden, ob er die Nachfolge wie beabsichtigt fortsetzt. In sechs Fallstudien wurde die Relay Succession zu diesem Zwecke genutzt. Die Umsetzung erfolgte in der Mehrzahl der betroffenen Fälle über eine Geschäftsführungstätigkeit des Nachfolgers in Anstellung. Während dieser Zeit wird die Geschäftsführung gemeinsam ausgeübt.

Beide Seiten gehen ein Risiko ein. Der Einsteiger gibt in der Regel seine bisherige Tätigkeit auf, der Altinhaber gibt erhebliche Geschäftsführungskompetenzen ab. Deshalb waren bis auf einen Fall feste Vereinbarungen für die Kaufabsicht vorgenommen worden.

„(...) aber es hatte den Riesenvorteil, dass ich operativ mich gleich einarbeiten konnte, und (...) die Due Diligence viel, viel schlanker werden konnte, weil ich ja die Dinge selber anschauen durfte. Als Geschäftsführer kann ich automatisch in alles hineingucken, ich bekomme alles mit und, was natürlich auch so ganz klassisch für Familienunternehmen ist, da stecken Dinge drinnen, die da nicht rein gehören.“⁷⁸⁸

„(...) das ist die beste Due Diligence, die man machen kann.“⁷⁸⁹

„(...) dann machen wir es doch so, gestalten wir eine Übergangsperiode gemeinsam von einem Jahr. Ein Jahr gehe ich als angestellter Geschäftsführer herein. Nach dieser Periode setzen wir uns zusammen und sie haben in der Zeit dann festgestellt, ob ich das Unternehmen in ihrem Sinne (...) geführt habe, und sie auch genug Zutrauen haben, dass ich das auch in ähnlicher Weise fortführen werde. Und sie sind bereit es mir zu einer – allerdings vorab – definierten Kaufpreisformel zu verkaufen.“⁷⁹⁰

„Bezahlte Due Diligence sozusagen“⁷⁹¹

Man kann eine Tendenz erkennen, dass der Einsatz der Relay Succession als Probezeit zu den erfolgreicherer Nachfolgen geführt hat. Dazu kann auch die Fallstudie *Logistik* gezählt werden, die anfänglich eine gute Performance aufwies und nicht am Konfliktpotenzial gescheitert ist. Die Fallstudie *Zahn* liefert eine Bestätigung insoweit, als die Testphase in der Praxis abgebrochen werden kann. Hier ist auf diese Weise wahrscheinlich eine negative Performance verhindert worden.

In der wissenschaftlichen Literatur findet die Funktion der Relay Succession als Probezeit für MBIs in Familienunternehmen ihre Entsprechung bei Beobachtungen in Großunternehmen⁷⁹². Dort ist der Einsatz einfacher, weil mit einer CEO-Nachfolge in der Regel keine größeren Kapitalübernahmen einhergehen. Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass sich die so erzielten Vorteile in Großunternehmen auch dann in Familienunternehmen wiederfinden, wenn der Eigentumstransfer – als Erschwernis – hinzukommt. Die Ergebnisse zur Verbesserung oder Vereinfachung einer Due Diligence ergänzen die bisher veröffentlichten Resultate.

⁷⁸⁸ Interview Nr. 1: #00:29:04-1#

⁷⁸⁹ Interview Nr. 18: #00:22:45-6#

⁷⁹⁰ Interview Nr. 20: #00:07:22-0#

⁷⁹¹ Interview Nr. 20: #00:49:11-1#

⁷⁹² Vgl. Zhang und Rajagopalan 2004, S. 484

Diese sind im Zusammenhang mit MBIs in Familienunternehmen bisher nicht explizit untersucht worden.

Resultat 13: Ein Vorteil der Relay Succession ist die mögliche Nutzung als Probezeit und Due-Diligence-Phase.

Faktoren mit geringem Einfluss: Im Zusammenhang mit den Vorteilen, die die Relay Succession bei der Beziehung zu Kunden und Banken hat, wurde auch immer wieder das Verhältnis zu Lieferanten angesprochen. Hier zeigte die Relay Succession jedoch keine systematischen Vorteile. In zwei Fallstudien ergab die zeitliche Überlappung eine Unterstützung, in den anderen Fällen war sie nicht von Bedeutung. Hier wurde beschrieben, dass Lieferanten im Zuge einer Nachfolge eher im eigenen Interesse besorgt über die weitere Zusammenarbeit reagierten und sich ihrerseits um eine gute Beziehung zum Nachfolger kümmerten. Man kann den Schluss ziehen, dass die Relay Succession die Übernahme der Beziehungen zu Lieferanten dann vereinfachen kann, wenn das in einer speziellen Marktsituation im Lieferantenbereich erforderlich ist.

Als möglicher Einflussfaktor wurde in den Fallstudien auch immer die Ausprägung der zweiten Führungsebene im Unternehmen angezeigt. Hier erweist sich immerhin, dass eine fehlende zweite Führungsebene eine zeitliche Überlappung erzwingen kann, da beim Übergeber die operative Verantwortung zu stark gebündelt ist. Darüber hinaus ergab sich kein weiteres Resultat.

Im Sinne eines möglicherweise vorhandenen Nachteils wurden die Interviewpartner auch immer nach erhöhten Kosten durch zwei Geschäftsführungsgehälter während des Co-Leads befragt. Dies wurde allgemein jedoch nicht als Nachteil eingeordnet. Das liegt daran, dass Geschäftsführungsgehälter immer detaillierte Punkte in Bewertungsmodellen und Bestandteile des Kaufpreises darstellen. So war in einigen Fällen auch zu beobachten, dass der Altinhaber gänzlich ohne Gehalt im Co-Lead aktiv war. Diese Bereitschaft begründet natürlich überwiegend, dass sich kein Nachteil einstellte.

Weiterhin wurde in den Beispielen versucht, die Rolle der Unternehmenskomplexität zu beurteilen. Der Grund dafür ist die Vermutung, dass eine komplizierte Führungsaufgabe mehr Training erfordert und die Relay Succession anders wirken lässt. Hier konnten aber auch keine Zusammenhänge gefunden werden. Dabei ist festzuhalten, dass in den Interviews eine objektive Beurteilung der Komplexität nur schwer vorzunehmen war. Dazu vermischen sich zu sehr die Einflüsse von unterschiedlichen Geschäftsmodellen, die Ausprägung der zweiten Führungsebene und die operativen Aufgaben des Unternehmenslenkers.

In einigen Fallstudien zeigte sich eine positive Wirkung des Prozessmanagements auf die Performance. Hier war Detaillierungsgrad auf der einen Seite und Flexibilität auf der anderen Seite betrachtet worden. Es zeigt sich, dass immer wieder dort Konflikte auftraten, wo in ergänzenden Verhandlungen zuvor unregelmäßige Details diskutiert werden mussten. In einigen Fällen schafften es Übergeber und Nachfolger jedoch, gerade von einer hohen Flexibilität zu profitieren. Eine übergreifende Tendenz zu diesem Aspekt gibt es nicht.

Ebenfalls betrachtet wurden Industrie- und Branchenunterschiede als möglicher Hintergrund für unterschiedliche Ergebnisse. Beides ließ sich in den Fallstudien nicht nachweisen. Von 17 Interviewpartnern, die sich dazu geäußert hatten, sprachen 15 von einer Allgemeingültigkeit der angesprochenen Effekte für die Relay Succession.

6.1.4 Zusammenfassung

Die vorgestellten Ergebnisse tragen zu einem besseren Verständnis des Relay-Succession-Prozesses bei MBIs in eigentümergeführten Unternehmen bei. Die Untersuchung bestätigt in weiten Teilen, dass grundlegende Erkenntnisse aus nachfolgerelevanten Forschungsgebieten auch für diesen Spezialfall gelten und übertragen werden können. Dabei ergibt sich eine maßgebliche Konkretisierung der einzelnen Aspekte für den Nachfolgeprozess bei zeitlicher Überlappung, die in weiteren Untersuchungen explizit überprüft und konkretisiert werden können. Des

Weiteren wurden zu drei Gesichtspunkten neue Einsichten herausgearbeitet, die bisher nicht beschrieben worden sind, zu zwei weiteren Punkten, wo dies mit Einschränkung gilt.

Die Analyse der Fallstudienanalysen liefert somit 13 Resultate zu den beiden ersten Forschungsfragen nach den Vor- und Nachteilen der Relay Succession und den wichtigen Einflussfaktoren. Eine Übersicht ist in Tabelle 6-1 dargestellt.

Vor- und Nachteile der Relay Succession: Die durchgängige Wirkung der zeitlich überlappenden Nachfolge liegt in der Vereinfachung von Lernaspekten. Die damit einhergehenden Nachteile liegen im hohen Konfliktpotenzial während des Nachfolgeprozesses. Der Nachfolger erfährt einen deutlichen Trainingseffekt durch den Übergeber bei der Übernahme der Führungsaufgabe. Gleichermassen bietet sie die Möglichkeit der gegenseitigen Gewöhnung von Belegschaft und Nachfolger.

Die Übernahme der Kundenbeziehungen wird vereinfacht, indem ein deutliches Signal der Kontinuität in den Markt gesendet wird. Für viele Übergeber ist das Loslassen mit einer zeitlichen Überlappung einfacher. Allerdings gab es umgekehrt in einigen Fällen auch eine nachteilige Wirkung auf den Lösungsprozess des Altinhabers wegen der zeitlichen Streckung, die die Nachfolge mit sich bringt.

Der größte Nachteil ist das Konfliktpotenzial, das zwischen Übergeber und Nachfolger nahezu immer vorhanden ist. Bricht es in offene Streitigkeiten aus, leidet darunter die Performance der gesamten Nachfolge erheblich. Die Untersuchung zeigt, dass im Zuge einer Relay Succession vor allem emotionale Konflikte eine Rolle spielen. Häufig gewinnen sie im Verlauf der Nachfolge an Gewicht. Großer Wert muss im Nachfolgeprozess darauf gelegt werden, diese unter Kontrolle zu bekommen. Kognitive Konflikte sind bei der Relay Succession nur von untergeordneter Bedeutung.

Während des Nachfolgeprozesses kann es in der gesamten Organisation zu „politischer Instabilität“ kommen. Die Mitarbeiter sind durch die Anwesenheit von zwei Ansprechpartnern verunsichert. Die Versuchung, die beiden gezielt gegeneinander auszuspielen, ist gegeben. Insgesamt zeigt sich, dass die zeitliche Überlappung die Umsetzungsgeschwindigkeit von Veränderungen verlangsamt.

Ein Relay-Succession-Prozess fördert und erleichtert das eigentliche Zustandekommen einer Unternehmensnachfolge. Der Prozess ist sehr flexibel gestaltbar und erlaubt es, auf individuelle Besonderheiten Rücksicht zu nehmen.

Eine gestaffelte Kapitalübertragung ermöglicht es vielen Interessenten erst, die Nachfolge in einem Familienunternehmen finanziell zu bewältigen. Gleichzeitig

bietet ein Co-Lead den Vorteil, dass beide Seiten in der Phase des gemeinsamen Unternehmensbesitzes die Wertentwicklung ihres Kapitals aktiv gestalten. Ein Vorteil der Relay Succession ist dabei die Interessensvereinigung zwischen Übergeber und Nachfolger. Erleichtert wird so auch der Kontakt zu finanzierenden Banken. Als Kreditgeber der Übernahme fordern diese in der Regel den Verbleib des Altinhabers im Unternehmen für eine Übergangszeit.

Zusätzlich ermöglicht die Relay Succession beiden Seiten eine Testphase. Schaffen es Übergeber und Nachfolger, sich vor einer Kapitalübernahme auf eine probeweise gemeinsame Zusammenarbeit zu einigen, dient das Übergeber und Nachfolger. Der Altinhaber erhält die Möglichkeit, sich von der Eignung des Kandidaten zu überzeugen. Dem Nachfolger bietet sich die Möglichkeit, eine Due Dilligence des Unternehmens vorzunehmen. Diese kann intensiver und genauer durchgeführt werden, als eine vorherige Beurteilung von außen, und ist gegebenenfalls auch kostengünstiger.

Voraussetzungen und Einflussfaktoren: In dieser Studie hat sich die persönliche Übereinstimmung zwischen Übergeber und Nachfolger als die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Relay Succession erwiesen. Sie ist hauptsächlich verantwortlich dafür, das Konfliktpotenzial unter Kontrolle zu halten, und beeinflusst den Erfolg maßgeblich. Die vorherige Überprüfung der persönlichen Eignung hat sich in den Fallstudien als sinnvoll erwiesen. Die Analyse ergibt, dass ein passendes Wertesystem bei Übergeber und Nachfolger wichtig ist. Wenn zusätzlich Einigkeit über anzustrebende Ziele besteht, ist dies für die Relay Succession von Vorteil. Der Führungsstil kann unterschiedlich sein; seine Bedeutung ist nicht so groß.

Weiterhin ist für den Erfolg der zeitlichen Überlappung eine positive Vorperformance des Unternehmens entscheidend. Wenn die wirtschaftliche Situation gut ist und es keinen akuten Handlungsdruck gibt, schaffen Übergeber und Nachfolger leichter, den Führungswechsel erfolgreich zu gestalten. Eine schlechte Vorperformance führt vielfach zum Ausbruch des Konfliktpotenzials in offene Streitigkeiten und zu negativer Performance.

Das Rollenverständnis des Übergebers ist für eine erfolgreiche Relay Succession wichtig. Seine Bereitschaft sich aktiv aus dem Unternehmen herauszuziehen, Verantwortung abzugeben und den Nachfolger von seinem Erfahrungsschatz profitieren zu lassen, ist eine gute Ausgangsbasis für einen produktiven Co-Lead.

7 Fazit

7.1 Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit untersucht die Relay Succession im Zuge eines MBI in eigentümergeführten Unternehmen. Da dieses spezielle Phänomen in der Form in der wissenschaftlichen Literatur noch nicht betrachtet wurde, wird in dieser Arbeit ein theoriegenerierender Ansatz verfolgt. Dazu wurden zehn qualitative Fallstudien mit 24 Interviewpartnern durchgeführt. Zusätzlich wurden mithilfe von fünf Experteninterviews Zwischenergebnisse und Resultate auf Plausibilität geprüft. Es wurden Antworten auf drei zugrunde liegende Forschungsfragen formuliert: Mit welchen Vor- und Nachteilen führt die Relay Succession zu einer erfolgreichen Nachfolge? Welche zentralen Einflussfaktoren sind dabei zu beachten? Welche Empfehlungen können für einen Relay-Succession-Prozess gegeben werden?

Im ersten Schritt wurden wichtige Begriffe geklärt und die Bedeutung des Phänomens erläutert: Für die kommenden Jahre ist davon auszugehen, dass jährlich ca. 1.000 Unternehmen mit ca. 32.700 Beschäftigten im Zuge eines MBI weitergegeben werden. Ein Großteil davon wird eine Relay Succession durchführen.

Anschließend wurde die aktuelle wissenschaftliche Literatur zu dem Thema gesichtet. Erkenntnisse daraus dienten als Grundlage für die Fallstudieninterviews. Dabei waren vor allem Ergebnisse aus den Gebieten der Nachfolgeforschung in Familienunternehmen und zur Relay Succession in Großunternehmen von Bedeutung. Neben einem allgemeinen Überblick über das Nachfolgethema war wesentlich die Betonung von Konfliktthemen und menschlich, persönlichen Eigenschaften im Zuge von Unternehmensübertragungen erkennbar. Deshalb wurden diese beiden Punkte mit Ergebnissen aus der TMT-Forschung genauer verglichen.

Die TMT-Forschung eignet sich gut für den Vergleich mit der Relay Succession bestehend aus Co-Lead von Übergeber und Nachfolger, weil es in beiden Gebieten um die Wirkung der obersten Führungskräfte auf die Unternehmenslenkung

geht. Dort wurde die Rolle von emotionalen und kognitiven Konflikten für das TMT herausgearbeitet. Auch die parallele Bedeutung der persönlichen Übereinstimmung wurde vergleichend dargestellt. Die Forschung zum Organisationellen Lernen wurde vorgestellt, um die Lerneffekte während einer Relay Succession einzuordnen.

Im Anschluss findet sich in dieser Arbeit eine Beschreibung der angewandten methodischen Vorgehensweise der qualitativen Fallstudienuntersuchung zur Theoriegenerierung. Die zehn durchgeführten Fallstudien wurden detailliert beschrieben und schließlich ausgewertet.

Aus den Ergebnissen ließ sich ein Rahmensatz von Vorteilen, Nachteilen und Einflussfaktoren der Relay Succession bilden (siehe Kapitel 6.1.4 *Zusammenfassung* im Ergebnisteil). Die zeitlich überlappende Nachfolge bietet vor allem Vorteile unter dem Aspekt des Lernens, allerdings mit dem gleichzeitigen Risiko vermehrter Konflikte. Eine persönliche Übereinstimmung zwischen Übergeber und Nachfolger ist der größte Erfolgsfaktor für die Relay Succession. Die Ergebnisse dieser Untersuchung bestätigen in weiten Teilen die grundsätzliche Übertragbarkeit bisheriger Literaturerkenntnisse auf den Spezialfall der Relay Succession im Zuge eines MBIs bei eigentümergeführten Unternehmen. An drei Stellen können neue Erkenntnisse aufgezeigt werden, die bisher nicht bekannt waren: Die Relay Succession ermöglicht aufgrund ihrer hohen Flexibilität mehr Nachfolgen, die Vorperformance stellt einen entscheidenden Einflussfaktor für den Erfolg dar und die zeitliche Überlappung kann vorteilhaft als Due-Diligence-Phase genutzt werden. Zusätzlich ließen sich bekannte Forschungsergebnisse aus der Literatur um interessante Detaillierungen im Zusammenhang mit der Relay Succession ergänzen. In zukünftigen Arbeiten gilt es, diese Detaillierungen weiter zu analysieren.

Des Weiteren können auf Basis der Ergebnisse dieser Arbeit wesentliche Empfehlungen für die Ausgestaltung einer Relay Succession gegeben werden, die im folgenden Kapitel präsentiert werden.

7.2 Implikationen für die Praxis

Mit den ausgearbeiteten Resultaten der Fallstudien ergeben sich Empfehlungen für die Anwendung der Relay Succession in der Praxis. Überwiegend sind sie schon bei der Beschreibung der Effekte angesprochen worden. Deshalb sollen sie im folgenden Kapitel in konzentrierter Form zusammengefasst werden. Der erste Teil beschreibt die Voraussetzungen, die für eine erfolgreiche Anwendung gegeben sein sollten. Im zweiten Teil werden Empfehlungen für die konkrete Prozessdurchführung aufgezeigt, die sich aus den Ergebnissen ableiten lassen.

7.2.1 Notwendige und sinnvolle Voraussetzungen für die Relay Succession

Um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass eine zeitlich überlappende Nachfolge erfolgreich verlaufen wird, sollten drei wesentliche Punkte erfüllt sein.

- Es sollte starkes Gewicht auf eine gute persönliche Übereinstimmung zwischen dem Übergeber und dem Nachfolger gelegt werden. Damit ist gemeint, dass während des M&A-Prozesses sowohl Übergeber als auch Nachfolger die persönliche Beurteilung des Gegenübers vornehmen sollten. Beide müssen gut miteinander harmonieren, um den Transferprozess im Co-Lead aktiv gestalten zu können. Die Ergebnisse zeigen, dass die Basis dazu ein übereinstimmendes Wertesystem ist. Entscheidend sind gleiche Ansichten über anzustrebende Ziele für das Unternehmen, besonders während der Überlappungsperiode. Dazu kommt die gemeinsame Vorstellung, wie der Transfer der Führungsverantwortung vorgenommen werden soll.
- Mit einer positiven Vorperformance erhöhen sich die Chancen für einen Erfolg des Nachfolgeprozesses vielfach. Wenn sich das Unternehmen in einer stabilen wirtschaftlichen Ausgangslage befindet, entstehen die notwendigen Freiräume, um sich vollständig auf die Nachfolge zu konzentrieren. Werden Übergeber und Nachfolger dagegen zu übereilten Handlungen gezwungen, bre-

chen leicht offene Streitigkeiten aus; das beeinträchtigt den Nachfolgeprozess erheblich. Ein Übergeber, der die Altersnachfolge in seinem Unternehmen vorbereitet, sollte deshalb versuchen, das Unternehmen in einer guten wirtschaftlichen Phase zu verkaufen.

- Der Altinhaber muss das Gespür dafür haben, das Unternehmen aktiv zu übergeben. Sein coachendes Rollenverständnis und die Bereitschaft Verantwortung abzugeben, sind Basis für einen erfolgreichen Co-Lead. Potenzielle Nachfolger sollten daraus den Schluss ziehen, dass vor allem der Wunsch des Altinhabers, sich zur Ruhe zu setzen, die Ausgangsbasis verbessert. Umgekehrt sollten Situationen gemieden werden, in denen ein externer Umstand, wie etwa finanzieller Druck, der Grund für eine angestrebte Übergabe ist.

7.2.2 Empfehlungen für den Relay-Succession-Prozess

Die dargestellten Ergebnisse haben klar gezeigt, dass ein Vorteil der Relay Succession die hohe Flexibilität ist, die die Berücksichtigung vieler individueller Parameter zulässt. Daraus ergibt sich jedoch auch, dass es keinen eindeutigen, perfekten Prozess gibt. Doch lässt sich aus den Fallstudien ableiten, welche Punkte beachtet werden sollten.

Vorprüfung der persönlichen Übereinstimmung: Wenn es für Übergeber und Nachfolger möglich ist, hat sich eine Testphase vor der eigentlichen Kapitalübernahme als sinnvoll erwiesen. In den Fallstudien wurde dies überwiegend durch eine angestellte Geschäftsführertätigkeit realisiert. Damit einher geht jedoch auch ein Risiko für beide Seiten. Der Nachfolger muss seine vorherige berufliche Tätigkeit aufgeben und eventuell Gehaltseinbußen hinnehmen. Der Übergeber muss in der Testphase bereit sein, einen Teil seiner Verantwortung in fremde Hände zu legen. Da eine solche Testphase nicht mit zahlreichen potenziellen Nachfolgern durchlaufen werden kann, sollten die Absichten von beiden Seiten ernst und vorgeprüft sein. Um dies zu gewährleisten, kann eine Strafzahlung für denjenigen vereinbart werden, der vorzeitig abbricht.

Weiterhin sollte vorab vereinbart werden, zu welchem Zeitpunkt die endgültige Unternehmensbewertung für den Kapitaleinstieg vorgenommen wird. Für den Nachfolger ist wichtig, dass Ergebnisverbesserungen, die er in der Testphase für das Unternehmen erzielt, den Kaufpreis des Unternehmens nicht in vollem Umfang zugerechnet werden.

Dauer des Co-Leads: In den Fallstudien hat sich gezeigt, dass sich oftmals das Konfliktpotenzial im Verlauf der Nachfolge erhöht und gegen Ende der gemeinsamen Führungsphase zum Ausbruch von offenen Streitigkeiten führt. Unterdessen nimmt der Trainingseffekt für den Nachfolger weiter ab (siehe Abbildung 6-3). Daher sollte die Phase für den Co-Lead grundsätzlich kürzer gehalten werden. Stellt sich während der zeitlichen Überlappung heraus, dass eine Verlängerung angebracht ist, wird diese auch im Nachhinein zu realisieren sein. Der umgekehrte Fall, eine lang vereinbarte Dauer vorzeitig abubrechen, ist sehr viel problematischer. In diese Richtung argumentierten die Interviewpartner. Zehn Personen sprachen sich für eine maximale Länge des Co-Leads von einem Jahr aus. Nur ein Interviewpartner empfahl eine längere Dauer.⁷⁹³

Prozessmanagement: In der Untersuchung konnte zwar nicht herausgearbeitet werden, ob ein strenges oder ein flexibles Prozessmanagement in direktem Zusammenhang mit dem Erfolg einer Nachfolge einhergeht. Doch ergibt sich eindeutig, welche Vorteile die sorgfältige Vereinbarung von Regelungen zur Relay Succession in allen wesentlichen Bereichen mit sich bringt. In diesem Zusammenhang ist die Klarstellung, dass beide Seiten dieselben Ziele verfolgen und nicht nachträglich über grundsätzliche Ansichten diskutieren müssen, nahezu unerlässlich.

Aus den Fallstudien erweist sich, dass nicht die gleichzeitige Führung aller Verantwortungsbereiche sinnvoll ist, sondern eine Trennung in Aufgabengebiete zwischen Altinhaber und Nachfolger erfolgsversprechender. In der Umsetzung sollte der Übergeber im Co-Lead die Weiterfunktion des Unternehmens gewährleisten. Dazu führt er einige Bereiche so weiter, dass der Nachfolger sich zu Beginn auf

⁷⁹³ In 13 Interviews wurde dazu keine Empfehlung ausgesprochen.

Kerngebiete konzentrieren kann. Gleichzeitig soll der Alteigentümer allerdings aktive Beratung praktizieren.

Innerhalb des Prozessmanagements ist es sinnvoll zu regeln, wie in strittigen Fragen vorgegangen werden soll, um eine Entscheidung zu finden. Es spricht einiges dafür, am Anfang einen groben Fahrplan für die sukzessive Übertragung der Verantwortungsbereiche an den Nachfolger festzulegen. Damit lässt sich eine potenzielle Konfliktquelle eliminieren. In den Fallstudien war zu erkennen, dass es grundsätzlich leichter war, einmal festgelegte Absichten im Zuge der Nachfolge anzupassen, als im Nachhinein ungeklärte Vorgehensweisen neu zu vereinbaren.

Kapitaleinstieg: In der Relay Succession ist es vernünftig, die Kapitalübernahme gestaffelt vorzunehmen. Dadurch sind die finanziellen Interessen von Übergeber und Nachfolger gleichermaßen hoch. Beide versuchen den Co-Lead zu maximalem Erfolg zu bringen. Der Nachfolger hat darüber hinaus die Sicherheit, dass er das Unternehmen gründlich kennenlernen kann, bevor eine schlussendliche Bewertung stattfindet. Er kann zu großen Teilen ausschließen, „die Katze im Sack“ zu erwerben.

Entspricht es den finanziellen Möglichkeiten des Nachfolgers, ist eine direkte Übernahme der Kapitalmehrheit im ersten Schritt anzustreben. Bei der Relay Succession geht es darum, am Ende das Unternehmen vollständig zu übernehmen. Das wird auf diese Weise von Anfang an klar demonstriert. Ist dies nicht möglich, eröffnet sich eine potenzielle Konfliktstelle. Der Übergeber wird als Mehrheitseigner eher dazu neigen, Entscheidungen des Nachfolgers anzuzweifeln. Er hätte auch jederzeit die Möglichkeit, die Nachfolge wieder abubrechen.

Der vorhergehenden Empfehlung eines umfassenden Projektmanagements folgend, sollte vorab vereinbart werden, in welcher Weise die abschließende Unternehmensbewertung vorgenommen wird.

7.3 Einschränkungen und Grenzen

In Kapitel 4.5 *Sicherstellung der Reliabilität und Validität der Fallstudienuntersuchung* wurde die Bedeutung der internen und externen Validität erläutert. Es wurde beschrieben, wie in der vorliegenden Untersuchung die Einhaltung sichergestellt wurde. Im Folgenden sollen Einschränkungen und Grenzen der Arbeit aufgezeigt werden.

Interne Validität: Bei der internen Validität gibt es zwei wesentliche Punkte, die die Ergebnisse begrenzen. Zum einen geht es allgemein darum, die Korrektheit von Studienergebnissen zu gewährleisten.⁷⁹⁴ Danach würde die vorliegende Arbeit davon profitieren, wenn mit den Interviewpartnern mehr Zeit zur Verfügung stünde. Der große Teil der befragten Personen ist jedoch mit hoher operativer Verantwortung und persönlicher Belastung im Unternehmen beschäftigt. Deswegen war es nicht immer möglich, alle denkbaren Aspekte äußerst detailliert durchzusprechen. Der benötigte Zeitaufwand dafür war von einigen Personen nicht zu leisten. Außerdem konnten in einigen Fällen nicht alle handelnden Personen befragt werden. Neben dem Zeitaufwand musste auch die konfliktreiche Natur des untersuchten Phänomens berücksichtigt werden und nicht immer gab es zweifelsfreie eindeutige Schilderungen. Zur Sicherstellung der Korrektheit der Ergebnisse konnten jedoch immer nur die durch Triangulation validierten Beobachtungen verwendet werden.

Der andere wichtige Punkt hinsichtlich der internen Validität, der bei dieser Arbeit eingeschränkt ist, bezieht sich auf die intersubjektive Nachvollziehbarkeit. Wie wichtig den Teilnehmern Anonymität war, wurde beschrieben. Deshalb wurde an allen Stellen in dieser Arbeit eine Darstellung gewählt, die Rückschlüsse auf einzelne Personen, Unternehmensnamen oder ähnliche sensible Daten nicht zulässt. Unter Beachtung dieser Sorgfaltspflicht wurden Informationen und Belege in größtmöglichem Maße aufgezeigt. Zugang zu den detaillierten Interview-Transkribierungen kann Dritten nicht ermöglicht werden.

⁷⁹⁴ Vgl. Yin 2009, S. 42

Zusätzlich ist in dieser Arbeit die grundsätzliche Konstellation zwischen einem Übergeber und einem Nachfolger analysiert worden. In drei Fallstudien (*Metall, Möbel und Netzwerk*) gab es jedoch zwei Situationen mit zwei Übergebern und in einem Fall auch mit zwei Nachfolgern. In den Untersuchungen stellten sich diese Beispiele ähnlich zu den anderen Nachfolgesituationen dar, und es konnten keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden. Jedoch reichen die betrachteten Fälle nicht vollständig aus, um zur Abhängigkeit von der Anzahl Übergeber und Nachfolger verlässliche Aussagen zu machen.

Externe Validität: Für die Verallgemeinerungsfähigkeit der hier vorgestellten Studienergebnisse gilt es vier Punkte zu berücksichtigen, die im Wesentlichen mit der Auswahl der Fallstudien zusammenhängen. Die Interviews wurden alle bei Unternehmen durchgeführt, die mindestens ihren Hauptsitz in Deutschland haben. Das Verhalten von CEOs und des TMTs weist im internationalen Vergleich zu bestimmten Merkmalen Unterschiede auf; länderspezifische Einflüsse spielen eine Rolle.⁷⁹⁵ Demnach ist bei der Übertragung der Ergebnisse auf unterschiedliche internationale Begebenheiten Vorsicht angebracht. Es kann durchaus sein, dass spezifische deutsche Gegebenheiten die Effekte der Relay Succession signifikant beeinflussen. Allerdings hat sich die Übertragung von aktuellen Forschungserkenntnissen, die oft aus US-amerikanischen Untersuchungen stammen, grundsätzlich in dieser Studie bewährt. Es ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse dieser Arbeit als sinnvolles Rahmengerüst auch im internationalen Vergleich dienen können.

Weiterhin spielt die Größenordnung der gewählten Beispiele eine wichtige Rolle. In dieser Untersuchung wurden im Wesentlichen Unternehmen mit mehr als einer Million Euro Umsatz und mindestens zehn Mitarbeitern betrachtet. Mit den Daten der Tabelle 2-2 sieht man, dass in diese Größenklasse rund 169 Tsd. Unternehmen in Deutschland fallen. Das Größencluster, in das die Fallstudien gehören (siehe Markierung in Tabelle 2-2), repräsentiert 153 Tsd. Unternehmen; das sind rund 91 % aller in Frage kommenden Unternehmen in Deutschland. Daraus ergibt

⁷⁹⁵ Vgl. Crossland und Hambrick 2007, S. 783 und Nielsen 2010, S. 310 und Hambrick 2007, S. 339

sich, dass die gewählte Größenklasse eine gute Repräsentation darstellt. Die ausgeschlossenen Unternehmen mit unter einer Million Euro Umsatz bzw. weniger als zehn Angestellten machen die Mehrzahl der eigentümergeführten Familienunternehmen in Deutschland aus. Ihre Zahl beträgt ca. 2.410 Tsd. Die Gültigkeit der Ergebnisse für diese sehr kleinen Unternehmen darf ebenfalls nur mit der angebrachten Vorsicht unterstellt werden.

Zuletzt sei angemerkt, dass die betrachteten Fälle hauptsächlich Altersnachfolgen darstellen. Eine Abweichung von diesem Motiv kann gegebenenfalls Einfluss haben. Ebenfalls können die Ergebnisse in sehr speziellen Branchen oder Nischen besonderen Einflussfaktoren unterliegen, die sich in den Fallstudien nicht gezeigt haben.

7.4 Zukünftiger Forschungsbedarf

Der wesentliche weitere Forschungsbedarf, der sich aus dieser Arbeit ergibt, besteht in der Detaillierung und Überprüfung der vorgestellten Ergebnisse. Mit den qualitativen Fallstudien ließen sich erste theoriebildende Erkenntnisse formulieren. Im nächsten Schritt sollten diese in ähnlichen Untersuchungen bestätigt und validiert werden. Die vorgestellten Resultate wurden überwiegend im qualitativen Interviewprozess und in den iterativ durchlaufenen Codierungs- und Interpretationschleifen erarbeitet. Darauf aufbauend können in nächsten Betrachtungen der Relay Succession gezielte Schwerpunkte gesetzt und detailliertere Informationen erfragt werden. Ein Ziel zukünftiger Untersuchungen sollte auch sein, die Gültigkeit dieser qualitativen Ergebnisse empirisch umfassend zu erhärten. Großzahlige Analysen können dann auch den tatsächlichen empirischen Anteil der MBI bei Familienunternehmen, die mit einem Relay-Succession-Prozess erfolgen, genauer klären.

Zu den inhaltlich notwendigen Detaillierungen zählen besonders die Punkte, die den Betroffenen in der Praxis die reibungslose Durchführung einer Relay Succession erleichtern würden. Beim zentralen Aspekt der persönlichen Übereinstim-

mung wäre es sinnvoll weiter zu forschen, welche genauen Instrumente im Vorhinein eine belastbare Einschätzung liefern könnten. In diesem Zusammenhang sollte z.B. auch der bereits erwähnte Meyers-Briggs Type Indicator auf Eignung überprüft werden. Eine genauere Detaillierung relevanter Kennzahlen der wichtigen Einflussfaktoren Vorperformance und Handlungsdruck wäre wünschenswert.

A Appendix

Anlagenverzeichnis

A.1	Zusammenfassung Fallstudienprotokoll.....	A-II
A.2	Interviewleitfaden	A-IV
A.3	Interviewliste	A-VIII
A.4	Codierungsschema	A-IX
A.5	Interviewauszüge zu Resultat 1 „Training“	A-X
A.6	Interviewauszüge zu Resultat 2 „Loslassen“	A-XII
A.7	Interviewauszüge zu Resultat 3 „Umsetzungsgeschwindigkeit“	A-XV
A.8	Interviewauszüge zu Resultat 4 „Interessenangleichung und Flexibilitätsinstrument“	A-XVII
A.9	Interviewauszüge zu Resultat 5 „Konflikt“	A-XXI
A.10	Interviewauszüge zu Resultat 6 „Persönliche Übereinstimmung“	A-XXIV
A.11	Interviewauszüge zu Resultat 7 „Zusammenarbeit und Rollenverständnis“	A-XXVII
A.12	Interviewauszüge zu Resultat 8 „Kundenbeziehung“	A-XXXI
A.13	Interviewauszüge zu Resultat 9 „Mitarbeitergewöhnung“	A-XXXV
A.14	Interviewauszüge zu Resultat 10 „Bankenbeziehung“	A-XXXIX
A.15	Interviewauszüge zu Resultat 11 „Politische Instabilität“	A-XLII
A.16	Interviewauszüge zu Resultat 12 „Vorperformance“	A-XLV
A.17	Interviewauszüge zu Resultat 13 „Due Diligence und Probezeit“	A-XLVII

A.1 Zusammenfassung Fallstudienprotokoll

Kategorie	Beschreibung
Untersuchungsgegenstand	MBI bei Familienunternehmen mit Relay-Succession-Prozess
Forschungsfragen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wie und warum kann Relay Succession Vorteile bringen? 2. Unter welchen Voraussetzungen sollte Relay Succession angewendet werden, welche Einflussfaktoren sind für Relay Succession maßgeblich? 3. Wie sollte Relay Succession im Detail ausgestaltet werden?
Relevante Forschung	<p>Rahmenumgebung und Abgleich mit aktuellen Forschungsergebnissen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nachfolgeforschung <ul style="list-style-type: none"> ◦ Nachfolge in Familienunternehmen ◦ Relay Succession in Großunternehmen • TMT-Forschung <ul style="list-style-type: none"> ◦ TMT-Verhalten: Konflikte, Konsens, Kohäsion ◦ TMT-Zusammenstellung: Heterogenität, Homogenität, Komplementarität • Organisationelles Lernen
Datenerhebung	<p>Fallstudienanforderungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durchgeführter oder angedachter MBI bei Familienunternehmen mit Relay-Succession-Prozess • Co-Lead zwischen 3 und 24 Monaten • Zeitraum: 1995 bis 2010 • Unternehmensgröße: Umsatz \geq 1 Mio. Euro, Mitarbeiter \geq 10 <p>Fallstudienakquirierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansprache von Unternehmensnachfolger über private und berufliche Netzwerke • Anschreiben und Unterlage zur Information vorab • Telefonische Besprechung und Terminvereinbarung <p>Vorbereitung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensinformationen anhand Presserecherche, Homepage, Telefonat <p>Mögliche Interviewpartner pro Fallstudie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Übergeber, Nachfolger, Management, Berater (Vermittler und Bank) <p>Interviewdurchführung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Semi-strukturiertes Interview als persönliches Gespräch • Aufzeichnung mit Tonbandgerät • Abfrage von Fallstudienfakten und Expertenwissen • Offene Fragenstellung • Garantierung von Anonymität • Sperrmöglichkeit sensibler Informationen zu jedem Zeitpunkt <p>Dokumentation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zeitnahe Transkribierung • Zusendung des Transkripts an Interviewpartner mit Hinweis auf Sperrmöglichkeit • Erstellung umfassender Fallstudienbeschreibung mit allen ver-

	fügbaren Daten
Datenauswertung	<p>Codierung</p> <ul style="list-style-type: none">• Erste Kategoriedefinition anhand Literaturanalyse• Mehrfache Interviewcodierung mit gleichzeitiger Anpassung des Codiersystems• Abschließende Codierung in NVivo <p>Individuelle Fallstudienanalyse</p> <ul style="list-style-type: none">• Erstellung von Ablaufbeschreibung und Wirkungskette für jede Fallstudie• Einheitliche Analysestruktur <p>Übergreifende Fallstudienanalyse</p> <ul style="list-style-type: none">• Vergleich aller Fallstudien untereinander• Ergebnisformulierung anhand übergreifender Wirkungsketten und -muster

A.2 Interviewleitfaden

1. Geschichte der Übernahme

Thema	Fragen
Hintergrund des Unternehmens	
<ul style="list-style-type: none"> Geschichte der Gründung bis zur Übernahme 	Wann und wie wurde das Unternehmen gegründet und wie ist es grob bis zum Management-Buy-In gelaufen?
	Was macht das Unternehmen genau und in welcher Industrie ist es tätig?
<ul style="list-style-type: none"> Gründe/Motivation für die Übernahme 	Warum wollte der Alteigentümer das Unternehmen verkaufen (Alter, Cash-Out, Neue Managementkraft)?
	Warum wollte der Neueigentümer das Unternehmen kaufen?
<ul style="list-style-type: none"> Unternehmenssituation vor Übernahme 	Wie war die gesamthafte Situation des Unternehmens vor dem MBI?
	Wo gab es den größten Handlungsbedarf im Unternehmen? Strategischer Handlungsbedarf?
Übernahme der Geschäftsführung	
<ul style="list-style-type: none"> Form der Übernahme 	In welcher genauen Form hat der MBI stattgefunden?
	Hat es einen Co-Lead des Alt- und des Neueigentümers gegeben?
	Wie waren die Verantwortlichkeiten verteilt und wie hat sich das über die Zeit verändert?
	Wie wurde eine gemeinsame Entscheidung getroffen?
	Wann war die Übernahme der alleinigen Geschäftsführung?
	Gabe es eine Nutzung als Testphase – Probezeit oder Due Dilligence?
<ul style="list-style-type: none"> Zeiträume 	Über welchen Zeitraum hat sich der MBI und der Co-Lead erstreckt?
<ul style="list-style-type: none"> Bedingungen der Übernahme 	Wie war die Übernahme ausgestaltet?
	Hat es Möglichkeiten/Zeitpunkte zur Flexibilität bzw. Anpassungen gegeben? War Relay Succession dabei wichtig?
Ergebnis der Übernahme / Performancebeurteilung	
	Wie hat sich das Unternehmen während des MBIs, Co-Leads und danach bis heute entwickelt?
	Zu welchen Änderungen ist es im Zuge der Nachfolge gekommen?
	Wie ist Ihre subjektive Einschätzung der Entwicklung des Unternehmenserfolgs? (Skala von 1 - 10, 1 = größt mögliche Fehlentwicklung, 5 = Durchschnittlich, 10 = größt mögliche positive Entwicklung)
	Gibt es für die Erfolgsentwicklung objektive Maße, die zur Verfügung gestellt werden können? (Umsatz- und Gewinnentwick-

	lung, Return on Assets, Mitarbeiterentwicklung)
Bewertung der Nachfolge	
	Was ist bei der Führungsnachfolge besonders gut gelaufen?
	Was hätte bei der Führungsnachfolge besser sein können?

2. Relay-Succession-Phase

Thema	Fragen
Wichtigste Erfolgsgründe	
	Was waren die wichtigsten Vorteile im MBI durch die Relay Succession?
• Training	Hat der Nachfolger durch die Relay Succession Trainingsvorteile gehabt?
	Waren (diese) Trainingseffekte bei Ihnen von Vorteil oder Nachteil?
• Gewöhnung der Organisation	Hat sich die Organisation durch die Relay Succession an den Nachfolger gewöhnt?
	War (diese) Gewöhnung an den Nachfolger bei Ihnen von Vorteil oder Nachteil?
• Gewöhnung Stakeholder	Haben sich die Stakeholder (Lieferanten, Kunden, Banken, Anteilseigner) durch die Relay Succession an den Nachfolger gewöhnt?
	War (diese) Gewöhnung an den Nachfolger bei Ihnen von Vorteil oder Nachteil?
• Alteigentümer	Hat Relay Succession Vorteile oder Nachteile für den Eigentümer?
• Abbruchbedingungen	Gab es durch die Relay Succession Optionen zur Flexibilität (Abbruchmöglichkeiten, Anpassung der Konditionen)?
	Waren (diese) Flexibilitätsoptionen bei Ihnen von Vorteil oder Nachteil?
Nachteile	
	Was waren die wichtigsten Nachteile im MBI durch die Relay Succession?
• Konfliktpotenzial	Gab es Konfliktpotenzial zwischen Übergeber und Übernehmer?
	Wie wurde das Konfliktpotenzial gehandhabt?
	Worin haben sich Konflikte geäußert?
• Umsetzungsgeschwindigkeit	Wurde die Umsetzungsgeschwindigkeit von Veränderungen durch die Relay Succession beeinflusst?
	War dies bei Ihnen von Vorteil oder Nachteil?
• Weitere Nachteile	Gab es einen 2-Türen Effekt bei Mitarbeitern?
	Ist es zu „politischer Instabilität“ gekommen?
	Kostennachteil durch 2 Geschäftsführungsgehälter?
Erfolgsfaktoren für Relay Succession	

	Was muss Ihrer Meinung nach besonders beachtet werden, damit eine Relay Succession ein Erfolg werden kann? Was sind Erfolgsfaktoren bei der Durchführung?
--	---

3. Einflussfaktoren

Thema	Fragen
Einflussfaktoren	
<ul style="list-style-type: none"> Historische Vorperformance und strategischer Handlungsbedarf im Unternehmen 	<p>Hat die Vorperformance und der strategische Handlungsbedarf einen Effekt auf die Relay Succession in Ihrem MBI gehabt?</p> <p>Können Sie sich generell vorstellen, dass eine gute oder schlechte Vorperformance einen Effekt auf eine Relay Succession hat? Wann ist eine Relay Succession besonders sinnvoll?</p>
<ul style="list-style-type: none"> Persönliche Übereinstimmung 	<p>Welche Rolle hat die persönliche Übereinstimmung gespielt?</p> <p>Worin äußert sich eine gute persönliche Übereinstimmung?</p> <p>Wie ist die Übereinstimmung bei Führungsstil, Wertesystem und Zielvorstellungen?</p> <p>Wie sehr wurde die persönliche Übereinstimmung vorab geprüft?</p>
<ul style="list-style-type: none"> Wissen, Fähigkeiten, Managementstil und -charakter und Motivation des Nachfolgers 	<p>Haben die Fähigkeiten und das Wissen des Nachfolgers auf die spezifische Unternehmenssituation gepasst?</p> <p>Hatte das einen besonderen Einfluss auf die Relay Succession?</p> <p>Halten Sie dies für einen generellen Einflussfaktor auf eine Relay Succession? In positive oder negative Richtung?</p>
<ul style="list-style-type: none"> Motivation, Übergabegründe und (angestrebtes) Rollenverständnis des Vorgängers 	<p>Wie haben die Übergabegründe und Motivation die Nachfolge beeinflusst?</p> <p>Wie hat sich der Alteigentümer bei der Relay Succession verhalten? (klare Abgabe von Verantwortung, Coachrolle, Chefrolle, Loslassen können?)</p> <p>Was waren für die Alteigentümer wichtige Ziele beim MBI? (Fortführung d. Unternehmens, neue Managementkraft, Cash-Out)</p> <p>Hatte das einen besonderen Einfluss auf die Relay Succession?</p> <p>Halten Sie dies für einen generellen Einflussfaktor auf eine Relay Succession? In positive oder negative Richtung?</p>
<ul style="list-style-type: none"> Gesamtdauer des Nachfolgeprozesses und Bedingungen des Kapitaltransfers 	<p>Wie hat der Kapitaltransfers die Nachfolge beeinflusst?</p> <p>War die Dauer des Nachfolgeprozesses im Nachhinein richtig gewählt?</p> <p>Wie lange ist Ihrer Meinung eine gute Zeit für eine Relay Succession?</p>
<ul style="list-style-type: none"> Industrie und Konjunktur 	<p>Gibt es eine besondere Wichtigkeit der Industrie bzw. Branche?</p> <p>In welcher konjunkturellen Lage hat sich der Industriezweig während des MBI befunden?</p> <p>Hatte das einen besonderen Einfluss auf die Relay Succession?</p> <p>Halten Sie die Art der Industrie und die konjunkturelle Lage für</p>

	einen generellen Einflussfaktor auf eine Relay Succession? In positive oder negative Richtung?
<ul style="list-style-type: none"> Größe der Firma und Dauer der Unternehmenszugehörigkeit des Vorgängers und des Top-Management-Teams (inkl. Firmenalter) 	Wie alt war die Firma bei Beginn des MBI?
	Wie groß war die Firma bei Übernahme? (Umsatz, Mitarbeiter, Niederlassungen)
	Wie würden Sie die Komplexität des Unternehmens und des Geschäftsmodells einschätzen?
	Wie lange war der Alteigentümer schon im Unternehmen?
	Wie lange war das Top-Management schon im Unternehmen?
	Hatte das einen besonderen Einfluss auf die Relay Succession?
	Halten Sie dies für einen generellen Einflussfaktor auf eine Relay Succession? In positive oder negative Richtung?
<ul style="list-style-type: none"> Fluktuation im Top-Management im Zuge der Nachfolge 	Gab es im Zuge der Nachfolge zu einer besonderen Fluktuationsrate im Unternehmen (bspw. weil auch ein MBO hätte stattfinden können)?
	Hatte das einen besonderen Einfluss auf die Relay Succession?
	Halten Sie dies für einen generellen Einflussfaktor auf eine Relay Succession? In positive oder negative Richtung?
<ul style="list-style-type: none"> Unternehmenskultur 	Wodurch ist die spezielle Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen gekennzeichnet?
	Hatte das einen besonderen Einfluss auf die Relay Succession?
	Halten Sie dies für einen generellen Einflussfaktor auf eine Relay Succession? In positive oder negative Richtung?
<ul style="list-style-type: none"> Prozessmanagement und Kommunikation der Nachfolge 	Wie beurteilen Sie die das Prozessmanagement bei Ihrem MBI und der Übernahme der Geschäftsführung?
	Wie war die Kommunikation an die Mitarbeiter des Unternehmens und wie an andere Stakeholder?
	Hatte das einen besonderen Einfluss auf die Relay Succession?
Abschließende Frage	
	Zum Abschluss: Nachdem Sie meine Fragen gehört haben und ein Gefühl dafür bekommen haben, worum es mir geht, wundern Sie sich, dass ich eine bestimmte Frage noch nicht gestellt habe? Gibt es noch einen wichtige Punkt, den Sie mir unbedingt mitgeben müssen?

A.3 Interviewliste

Fallstudie	Position/Funktion	Datum	Ort
Fenster	Nachfolger	28.10.2010	Bielefeld
	Management	28.10.2010	Bielefeld
	Berater	12.01.2011	Bielefeld
Karton	Nachfolger	11.11.2010	Bei Unna
	Übergeber	23.11.2010	Bei Unna
	Management	30.11.2010	Bei Unna
Kunststoff	Nachfolger	01.12.2010	Bei Kleve
	Übergeber	13.01.2011	Bei Kleve
Logistik	Nachfolger	25.11.2010	Düsseldorf
	Übergeber	06.12.2010	telefonisch
Medizin	Nachfolger	18.07.2010	München
	Berater	15.09.2010	München
	Banker	15.09.2010	München
Metall	Nachfolger	15.11.2010	Bei Frankfurt
	Übergeber	16.11.2010	Bei Frankfurt
Möbel	Nachfolger	09.09.2010	Köln
	Management	22.09.2010	Bei Mönchengladbach
	Nachfolger	28.09.2010	Bei Mönchengladbach
Netzwerk	Nachfolger	29.12.2010	München
	Nachfolger	29.12.2010	München
Präsentation	Nachfolger	17.11.2010	Köln
	Berater	11.01.2011	Hamburg
	Übergeberin	27.01.2011	Bei Leverkusen
Zahn	Nachfolger	10.11.2010	München

Übersicht Interviews für Fallstudien

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: Die hier aufgeführte Reihenfolge korrespondiert nicht mit der angegebenen Nummerierung bei Interviewauszügen. Teilweise wurde die nächst größere Stadt als Interviewort angegeben, um die Anonymität der Firmen sicherzustellen.

A.4 Codierungsschema

Kategorie	(Anzahl)	Quellen-Interviews	Codierungen	Wörter	Absätze
Einflussfaktoren					
2. Managementebene		16	26	3.400	81
Bindung d. Altinhabers ans Unternehmen		8	17	1.739	75
Branchenkenntnisse d. Nachfolgers		17	26	2.128	58
Fluktuation Top-Management		7	10	1.673	35
Handlungsbedarf im Unternehmen		16	35	4.622	108
Kommunikation der Nachfolge		13	13	2.455	82
Managementkenntnisse d. Nachfolgers		3	3	468	11
Motivation Nachfolger		17	23	3.105	95
Motivation Übergeber		23	65	6.924	229
Persönliche Übereinstimmung		20	55	5.515	130
Führungsstil		15	28	3.566	92
Unternehmensziel u. -philosophie		3	3	393	12
Wertesystem		11	17	2.517	55
Zusammenarbeit		14	29	3.173	79
Rollenverständnis Übergeber		17	25	2.769	83
Unternehmenskomplexität		11	17	1.904	73
Vorperformance		23	44	5.686	182
MBI-Fakten					
Änderungen durch Nachfolger		18	31	4.620	132
Firmengeschichte u. -portrait		16	42	4.039	123
Prozessmanagement, Festlegung Verantwortungsbereiche		22	74	8.269	237
Ablauf der Relay Succession		24	124	13.516	525
Nachteile von Relay Succession		1	1	29	3
Konfliktpotenzial		15	23	2.037	72
Emotionale Konflikte		8	13	1.772	54
Kognitive Konflikte		4	4	456	8
Politische Instabilität		13	22	2.832	86
Umsetzungsgeschwindigkeit		8	16	1.736	40
Zusätzliche Kosten		12	15	1.607	59
Performance des MBIs		23	69	8.752	359
Vorteile von Relay Succession					
Banken		16	25	3.137	106
Due Diligence Phase		7	11	1.694	29
Flexibilität		2	3	186	5
Interessensangleichung		8	11	2.166	39
Kunden		21	40	5.206	160
Lieferanten		12	18	1.714	65
Mitarbeiter – Gewöhnung		19	33	5.375	136
Nachfolger – Training		22	51	4.322	179
Probezeit für Nachfolger		6	19	2.501	69
Übergeber – Earn-Out		1	2	352	2
Übergeber – Loslassen		18	37	4.958	133
Summe		530	1.120	133.313	4.101

Übersicht Codierhäufigkeiten

Quelle: Eigene Darstellung

A.5 Interviewauszüge zu Resultat 1 „Training“

„Wenn man die zwei Jahre Training hat, hat man sicherlich die Chance sehr geschmeidig in ein Unternehmen herein zu wachsen, die Produktpalette, Fertigungstiefe, Verkaufsstrategien aufzusaugen und zu analysieren, als wenn man vom ersten Tag an gleich im aktiven Geschäft teilnehmen muss. Ich glaube, dass das absolut seine Vorteile hat, eigentlich nur Vorteile.“ (Interview Nr. 8: #00:25:21-6#)

„Ich glaube der Aspekt aus einem industriellen Fertigungsprozess zu kommen und dann in eher ein handwerklich orientiertes Unternehmen zu kommen, war für mich eine Riesenherausforderung. Das war für mich doch ein sehr starker Lernpunkt und da hat Herr (...) mich auch systematisch herangeführt und mir auch die Augen geöffnet auf was für Dinge ich achten muss.“ (Interview Nr. 7: #00:27:13-8#)

„Ja, für mich ganz wichtig.“ (Interview Nr. 1: #00:40:20-2#)

„Absolut! Erstens Mal hat er mir erklärt, wie er was tut.“ (Interview Nr. 14: #00:27:46-2#)

„Wenn man sich die alte Erfahrung zu Nutze machen möchte, dann geht es ja gar nicht anders.“ (Interview Nr. 9: #00:23:20-9#)

„Dementsprechend ist das theoretisch ein unabdingbarer Vorteil und ganz wichtig.“ (Interview Nr. 5: #00:32:32-6#)

„dauerhaft auf ein Know-how zuzugreifen, dass man wirklich nicht haben kann. Das ist wirklich hervorragend.“ (Interview Nr. 23: #01:04:55-8#)

„Ich glaube, dass das mit Sicherheit ein ganz positiver Effekt eines Co-Leads sein kann (...).“ (Interview Nr. 4: #00:48:47-0#)

„Sie können das Geschäft nicht so führen, wenn sie von auswärts kommen und vielleicht noch branchenfremd sind. Sie können in so eine Firma nicht von außen rein gucken und verstehen, wie sie funktioniert.“ (Interview Nr. 14: #00:48:54-6#)

„(...) wir sind branchenfremd. Wir haben an der Stelle ganz klar großen Respekt vor dem Know-how, das die beiden hatten (...) und wären auch nicht gewillt gewesen, ohne eine wirkliche Begleitung und Einarbeitung, in der wir feststellen konnten, wie sich das ersetzen lässt, was die beiden

hatten, sofort ins kalte Wasser zu springen. Das hätte Risiken geborgen, die für das Unternehmen existenziell hätten sein können.“ (Interview Nr. 4: #00:45:21-3#)

„Dem muss man die Ahnung erstmal beibringen!“ (Interview Nr. 13: #01:11:09-7#)

„(...) Unternehmensprozessabläufe, die nicht in irgendeinem Prozessschart drin sind. (...) Wenn Sie keine Zeit haben, diese entsprechenden Stellen zu finden und zu verstehen, dann ist es eine Totgeburt.“ (Interview Nr. 14: #00:57:30-8#)

„Herr (...) hat mich sicherlich vor der ein oder anderen Fehlentscheidung bewahrt. Im Wesentlichen bewahrt vor einer zu hohen Geschwindigkeit und der Ermahnung, die Leute mitzunehmen. Insofern würde ich sagen, das ist eine absolute gute Koexistenz gewesen. Ich würde das genauso immer wieder machen.“ (Interview Nr. 7: #00:25:46-6#)

„entlasten, indem er noch während der Übergabezeit Aufgaben in einem eigenen Verantwortungsbereich übernimmt, also der Abgebende oder er kann ihn in alle Bereiche einführen.“ (Interview Nr. 2: #00:35:56-5#)

„(...) ich hätte von ihm eine Menge lernen können. Ich habe auch so eine Menge von ihm gelernt durch Zuschauen und Beobachten. Das sind ja Vollprofis diese alten Füchse.“ (Interview Nr. 11: #00:53:54-8#)

A.6 Interviewauszüge zu Resultat 2 „Loslassen“

„Auf der anderen Seite fällt es ihm sicherlich auch schwer, das ganze jetzt abzugeben und zu sehen, dass das jetzt ein anderer führt. Ich denke das ist ein ganz normaler Prozess.“ (Interview Nr. 8: #00:04:02-3#)

„Es war sicherlich von Vorteil für ihn, weil er sich mit einigen Themen, mit denen er sich nicht beschäftigen wollte, eben gerade Vertrieb, Kundenbeziehung, Außenauftritt, Organisationen und Strategie, weil man ihn davon entlasten konnte, später auch Personal und er hat deutlich losgelassen und sich auf das konzentriert, was ihm auch Spaß macht, weil er eigentlich ein sehr operativ geprägter Mensch ist. Ich glaube ihm hat das durchaus gefallen, der Weg, den wir gemeinsam gegangen sind.“ (Interview Nr. 16: #00:31:56-9#)

„Es ist ein Erfolg, in jedem Fall! Ich denke, wir haben es jetzt in jedem Fall übernommen, es bedarf seiner Mitwirkung nicht mehr. Nichts desto trotz haben wir ihn jetzt sogar, obwohl er nicht mehr beteiligt ist, in einen Beirat berufen, den wir extra aufgestellt haben, um auch ihm persönlich ein gutes Gefühl zu geben. (...) Er muss als Ausgeschiedener immer das Gefühl haben, er hat die richtigen Leute genommen, es wird alles gut werden, sein Lebenswerk wird nicht infrage gestellt usw.“ (Interview Nr. 19: #00:17:39-4#)

„Ein anderer ist natürlich auch, dass ihm natürlich auch das Loslassen nicht so leicht fällt.“ (Interview Nr. 2: #00:39:19-7#)

„Ja, ich sage es mal etwas brutaler: wenn der Althinhaber ein Patriarch ist und dieses Patriarch-Sein auch weiterhin lebt, dann wird es nicht funktionieren können. Man muss in diesen Fällen und ich nehme das für mich in Anspruch, man muss wirklich loslassen können, auch in Situationen, wo man sagt, naja, ich hätte das anders entschieden.“ (Interview Nr. 17: #00:55:40-6#)

„Das Loslassen fiel schwer“ (Interview Nr. 22: #00:30:02-1#)

„Der Loslösungsprozess ist lang und schwierig.“ (Interview Nr. 22: #00:43:04-6#)

„Herr (...) ist ein Alphetier, der muss entscheiden. Der kann nicht rumsitzen. Das ist auch keiner, der sich ein Hobby sucht und sich in den Garten setzt oder so etwas.“ (Interview Nr. 8: #00:28:47-1#)

„(...) das war in Verkaufsverhandlungen sofort ein Thema, dass Herr (...) hier im Unternehmen bis 65 tätig sein wollte.“ (Interview Nr. 7: #00:09:37-9#)

„Das Loslassen – eben weil die Verbindung zur Firma auch emotional ist, ist das Loslassen im mittelständischen Betrieb viel schwerer. Das ist ein Drama. Ich habe schon erlebt, dass alle am Tisch saßen und die Verträge unterschrieben werden sollten und der Abgebende hat den Füllfederhalter in der Hand und dann schraubt er ihn wieder zu und sagt zu seiner Frau, komm wir gehen.“ (Interview Nr. 22: #01:00:13-5#)

„Wenn ich das aus meiner Sicht sage, dann muss ich sagen, mir hat es besser getan in kleinen Schritten zu denken und zu handeln, es gibt sicherlich auch den Fall, wo ich mir vorstellen kann, es ist besser einen harten Schnitt zu machen und dann war's das.“ (Interview Nr. 17: #00:42:04-4#)

„Ich glaube das ist echt individuell und beide Antworten sind gleich richtig. Es wird Leute geben, die wenn Sie loslassen das wirklich komplett aufgeben müssen und dann damit Nichts mehr zu tun haben können. D.h. da müsste man einen klaren Cut wählen.“ (Interview Nr. 19: #00:19:01-6#)

„Ich glaube, dass das schon vorteilhaft für ihn ist. Er ist die finanzielle Verantwortung los. Er ist den Druck los. (...) Für ihn hat das auch nochmal den Vorteil, diese gestaffelte Übernahme, er konnte auf Raten seinen Hut nehmen, weiß aber immer noch, bei wichtigen Themen wird er so oder so angerufen. Er weiß auch, er kann hier jederzeit vorbei kommen. Wenn er jetzt morgen kommt, dann ist er morgen da, wenn er das möchte. Das ist auch so zwischen uns vereinbart und ich glaube, das macht es für ihn auch einfach. Das hat schon Vorteile für ihn.“ (Interview Nr. 23: #01:17:01-9#)

„Ich genieße das heute schon. Ich habe vorhin ja schon gesagt, da gibt es Anrufe, da gibt es Reklamationen oder Lieferanten liefern nicht oder wir sind nicht pünktlich. Das ist alles weg von mir. Ich bin wirklich entspannt. Wenn es klingelt, dann höre ich das schon gar nicht mehr.“ (Interview Nr. 15: #00:29:41-1#)

„(...) er die Zeit nutzt, sich mehr und mehr aus dem Prozess zurückzunehmen, aus Prozessen zurückzuziehen, Entscheidungen abzugeben und damit mehr Freiraum für sich selbst zu schaffen.“ (Interview Nr. 8: #00:30:33-6#)

„Ich fand diesen Prozess des langsamen Überganges schon gut. Zu sehen, dass mein Nachfolger die Firma im Griff hat oder zumindest mir

schien im Griff zu haben, das hat mich schon erleichtert. Das wollte ich in gewisser Weise auch so begleiten.“ (Interview Nr. 21: #00:41:39-2#)

„Wenn das hier alles harmoniert hätte, dann hätte es auch sein können, dass ich mit 75 da noch gearbeitet hätte.“ (Interview Nr. 13: #01:21:09-4#)

„(...) aufgrund einer ganz ausgeprägten Eitelkeit – der eine ist auch ein Führungsmensch, ein Alphetier, der überhaupt nicht damit leben konnte, sich das vorher zwar vorstellen musste, aber in der Praxis nicht damit leben konnte, die Führungsrolle im Unternehmen abzugeben. (...) die persönliche Eitelkeit im Unternehmen, wenn auf einmal dieser Charakter: ich war hier 30 Jahre Chef und jetzt könnte an irgendeiner Stelle mein Ansehen leiden, bei Mitarbeitern, bei Kunden, der hat alles geschlagen dieser Komplex.“ (Interview Nr. 4: #01:15:03-8#)

„Das Loslassen ist eine Entscheidung. Das tut dann natürlich weh (...) Am Anfang war das noch alles Friede, Freude und Sonnenschein. Wenn man aber sieht, dass die Dinge in eine falsche Richtung laufen, dann haben Sie manchmal mehr schlaflose Nächte, als wenn sie selbst noch drin wären. Dann können Sie noch etwas tun und etwas bewegen. Jetzt sitzen sie wie ein Kaninchen vor der Schlange und können nichts tun.“ (Interview Nr. 24: #00:29:56-5#)

A.7 Interviewauszüge zu Resultat 3 „Umsetzungsgeschwindigkeit“

„Im Wesentlichen bewahrt vor einer zu hohen Geschwindigkeit und der Ermahnung, die Leute mitzunehmen. Insofern würde ich sagen, das ist eine absolute gute Koexistenz gewesen. Ich würde das genauso immer wieder machen.“ (Interview Nr. 7: #00:25:46-6#)

„Ein Inhaber mit Ende 50 Anfang 60 auch deutlich sturer wird.“ (Interview Nr. 16: #00:20:44-1#)

„(...) in den letzten zwei Jahren doch durch diese stark zunehmende Risikoferndlichkeit (...) haben wir uns auch bei manchen Dingen nicht einigen können und das war dann doch ziemlich anstrengend und hat ziemlich viel Zeit gekostet. (...) Da wurde es richtig anstrengend.“ (Interview Nr. 20: #01:12:21-5#)

„Aber trotzdem kann es die Unternehmensentwicklung massiv bremsen und deswegen ist es aus meiner Sicht schon von großer Bedeutung, dass man gewisse Regeln sich gibt.“ (Interview Nr. 20: #01:13:25-9#)

„Manche Dinge haben eine unheimliche Beharrungskraft.“ (Interview Nr. 20: #00:33:14-7#)

„Ich glaube, das ging denen dann einfach zu schnell.“ (Interview Nr. 6: #00:10:55-9#)

„Was sich aber nicht mehr ändern lässt, ein 57 Jahre alter Firmeninhaber, der einfach eine bestimmte Art und Weise hat zu kommunizieren, eine gewisse Art und Weise hat zu dokumentieren und mit Menschen zusammenzuarbeiten und Personalführung zu machen. Das hilft dann nicht, wenn man den in solche Prozesse nicht einbeziehen kann. Eigentlich versucht man den Change-Management-Prozess um den Inhaber herum zu gestalten und der Inhaber ist immer noch da und andere Wege wären wahrscheinlich effizienter, weil man sie schneller, erfolgreicher und geradliniger durchziehen könnte.“ (Interview Nr. 16: #00:34:11-6#)

„Aber trotzdem kann es die Unternehmensentwicklung massiv bremsen“ (Interview Nr. 20: #01:13:25-9#)

„(...) dieses eine Jahr für ihn sehr, sehr mühsam war, weil ständig abends diskutiert werden musste, sollen wir dieses oder jenes machen, sollen wir den Mitarbeiter einstellen, ja oder nein. Also alles so ein Zeug, was man

eigentlich nicht braucht und was einen unheimlich hemmt, weil man sich mit sich selbst beschäftigt und nicht mit dem Markt oder den Kunden und was die Umsetzungsgeschwindigkeit massiv herunterfährt.“ (Interview Nr. 19: #00:25:30-0#)

„Man kann vielerlei Beispiele auf das Wesentliche herunterbrechen: das ist im Prinzip Verschleppung von Umsetzung und Blockieren von Prozessen. Veränderungen zuzulassen, das ist das A und O. Darum dreht sich alles. Es verändert sich eine Geschäftsführung, es verändert sich eine Person und alles andere drum herum verändert sich auch.“ (Interview Nr. 20: #00:26:47-7#)

„Das Entscheidende ist eben, dass seit der Herr (...) raus ist, kann ich jetzt frei agieren. Ich kann machen, was ich will. Ich kann Leute einstellen, ich kann Maschinen kaufen. Ich bin also jetzt der Herr der Situation. Vorher war ich es nur auf dem Papier, faktisch bin ich komplett ausgebremst worden.“ (Interview Nr. 11: #00:26:22-2#)

„Ich glaube, eine gewisse Gefahr, wobei ich das bei uns nicht sehen würde, aber eine gewisse Gefahr kann bestehen, dass die Unternehmensweiterentwicklung aufgehalten wird durch den Alteigentümer, der weiter im Unternehmen bleibt. Weil der gewisse Dinge nicht so vorantreibt oder in der gleichen Geschwindigkeit vorantreibt, wie in der Vergangenheit, obwohl eine größere Geschwindigkeit notwendig wäre.“ (Interview Nr. 7: #00:36:08-3#)

A.8 Interviewauszüge zu Resultat 4 „Interessenangleichung und Flexibilitätsinstrument“

„Das halte ich auch für sehr wichtig. Erhält ein finanzielles Interesse aus dem Grund, weil er ein partiarisches Darlehen gegeben hat, das nicht unerheblich war, das muss man auch sagen.“ (Interview Nr. 23: #00:39:45-9#)

„Das war der Besserungsscheinanspruch. Grundsätzlich, und wir vereinbaren eine Zeit, eine Mindestlaufzeit von 1,5 Jahren, max. 2,5 Jahre, wo die Verkäuferseite noch 25 % behält und ich 2 mal eine Call Option habe eben nach 1,5 Jahren oder nach 2,5 Jahren. Sollte ich nach 2,5 Jahren die Call Option nicht ausüben, haben die Verkäufer das Recht für die 25 % eine Put Option auszuüben, sodass, wenn keiner was gemacht hätte, wären wir 75 zu 25 geblieben aber ich hätte jeder Zeit, frühestens nach 1,5 Jahren die 25 % ziehen können, wenn ich mich sicher fühle von der Einarbeitung insgesamt, das ich das auch alleine machen kann. Also es hatte viele, viele Vorteile gehabt die Konstellation, weil 1. Mal wusste ich dass die mitziehen, auch von der Gesellschafterseite, also wenn sie nur in der Geschäftsführung drin gewesen wären, oder nur als Gesellschafter, dann zieht man doch nicht komplett über die gesamte Geschichte mit. Also die Konstellation, sowohl Geschäftsführer, als auch Gesellschafter zu bleiben hat den Vorteil für mich gehabt, sie macht auch mich stark als Geschäftsführer, weil sie natürlich dann die Performance der Company mit beeinflussen kann und versucht und auf der anderen Seite hat sie dann auch was davon, weil sie natürlich grundsätzlich bei ihren 25 % mehr kriegt für die 25 %, einfach Grundanteil vom Ergebnis, aber halt auch über die Überperformance natürlich dann noch eine Kaufpreiserhöhung. Allerdings war die Kaufpreiserhöhung hatte einen Top-Stop bei EBIT-Faktor 6. Also ein Cap oben drauf.“ (Interview Nr. 1: #00:33:09-9#)

„Deswegen war da im Prinzip die Interessenvereinigung da, dass die auch in den 3 bis 4 Jahren die bestmögliche Unternehmensentwicklung wollten, um den Kaufpreis dann hoch zu haben.“ (Interview Nr. 4: #00:45:48-8#)

„Ja. Das war ein Automatismus unseres Modells, was uns auch von Beginn an extrem gut gefallen hat, dass wir unser Risiko zu Beginn relativ klein gehalten haben und nur im Erfolgsfall letzten Endes ein großer Kaufpreis gezahlt worden wäre an die beiden. Ein Modell das ich durchaus wieder machen würde, ohne jetzt die spezifischen Detailausgestaltungen.“ (Interview Nr. 4: #00:46:09-2#)

„Vor dem Hintergrund haben wir ihn dann 2010 angeboten, so eine Art Interessengleichheit zu schaffen, dass wir gesagt haben, wir kaufen 30 % deiner Anteile, wir stellen von daher per sofort die Geschäftsführung. Wir übernehmen alle operativen und strategischen und sonstigen Verantwortlichkeiten, zahlen dir für diese 30 % so viel Bargeld, dass wenn wir das verlieren würden uns das massiv weh tut. Für ihn hat es den Vorteil, er hat schonmal Bargeld zuhause. Sicherlich nicht so viel, wie er für 100 % bekommen hätte, wenn er es an einen großen industriellen Wettbewerber verkauft hätte. Aber nichts desto trotz hatte er damit nach wie vor die komplette unternehmerische Chance mit seinen 70 % nochmal weiterzukommen. So haben wir es auch vereinbart, dass wir auch verkaufen würden, also wenn er 70 % hätte verkaufen können und hätte 100 verkaufen müssen, damit ein Erwerber wirklich 100 % erwirbt, dann hätten wir mit verkauft. Das Versprechen ihm gegenüber war quasi folgendes: wir passen auf unsere 30 % auf, wir wollen unser Geld natürlich nicht verlieren, das wir dort jetzt mühsam investiert haben und gleichzeitig wollen wir natürlich aus diesen 30 % so viel wie möglich machen. Das gleiche gilt natürlich auch für seine 70 %. Automatisch passen wir auf seine 70 % gleichzeitig mit auf und wollen natürlich da auch so viel wie möglich draus machen.“ (Interview Nr. 19: #00:05:13-6#)

„Wobei ich mich natürlich auf der anderen Seite auch in der Kaufpreisformel davor geschützt habe, dass ich jetzt dann auch den selbst erzeugten Erfolg ihr direkt bezahlen muss, das wäre dann ja auch unpraktisch gewesen.“ (Interview Nr. 20: #00:14:41-1#)

„Wenn seine finanziellen Interessen nicht mehr so groß sind, dann ist die Überwachungsfunktion geringer. Er finanziert in vielen Fällen damit hier seinen Lebensabend. Das ist ein Bereich. Ein anderer ist natürlich auch, dass ihm natürlich auch das Loslassen nicht so leicht fällt.“ (Interview Nr. 2: #00:39:19-7#)

„Das ist auch das was wir häufig empfehlen, da ist nämlich die Interessenslage gleich und keiner – sowohl der Erwerber, als auch der Verkäufer – wird sagen, dass die Firma weniger wert ist. Weil sie nämlich beide darunter leiden.“ (Interview Nr. 2: #00:42:13-8#)

„Es gibt eine längere Übergangszeit, wie sich dann auch herausstellte aus finanziellen Gründen“ (Interview Nr. 22: #00:15:48-1#)

„Also von der Größenordnung her würde ich sagen nein“ (Interview Nr. 16: #00:41:09-9#)

„Ab einer gewissen Größe ist es nicht mehr finanzierbar. Wie wollen Sie das darstellen? Wenn ich das Geld hätte, um eine Firma mit 100 Leuten

zu kaufen, dann würde ich nach Mallorca gehen und mich in den Sand hocken.“ (Interview Nr. 14: #00:55:48-2#)

„Ansonsten war vertraglich aber vereinbart, dass er als Minderheitsbeteiligter so viel Schutz besessen hat, als hätte er 50 % der Anteile gehabt. Ich konnte gesellschaftsrechtlich nichts ohne ihn machen. Wir hatten sozusagen gesellschaftsrechtlich eine 50-50 Situation. Das war aber auch von mir so eingerichtet worden, weil ich es so wollte, dass von den Gewinnen, die in den ersten drei Jahren eingefahren werden, sollte er 50 % bekommen. Denn je höher ich den ökonomischen Reiz für ihn setze, umso weniger muss ich mich noch darum kümmern“ (Interview Nr. 11: #00:46:51-8#)

„Also wirklich Jahresergebnis und Substanz des Unternehmens und dass die beiden – sicherlich auch eine verständliches nachvollziehbares Interesse hatten an der Stelle auch mitzuwirken und mit Sorge dafür zu tragen, dass die Jahresergebnisse zustande kommen und die Entwicklung im Unternehmen stattfindet, die ihnen am Ende den (gewünschten) Kaufpreis beschert. Es wäre auch nicht deren Wunsch gewesen – selbst wenn sie nicht vom Gehalt abhängig gewesen wären – alles aus der Hand zu geben und im Zweifel am Ende damit leben zu müssen, wie wir die Jahresergebnisse darstellen, die dann die Bewertung beeinflussen.“ (Interview Nr. 4: #00:45:21-3#)

„Das ist aus meiner Sicht auch die einzige Möglichkeit, weil das Schlimmste eigentlich ist, wenn der Verkäufer verkaufen kann und wirklich Bargeld bekommt in relevanter Größenordnung und eigentlich auch keine Risiken mehr trägt. Dann ist er nämlich geneigt, im Zweifel Dinge zu verschweigen und nicht zu offenbaren usw. Wenn es irgendwie noch Nachhaftung gibt oder gewisse Dinge, die er noch realisieren muss, wie z.B., dass er noch erfolgreich Kundenkontakte überleiten muss und da im Zweifel auch noch Kaufpreisbestandteile dran geknüpft sind, dann hat er natürlich ein Interesse, wirklich für das Wohlergehen der Firma zu sorgen.“ (Interview Nr. 19: #00:10:07-4#)

„(...) als Erwerber, würde ich zumindest, ich würde den Altunternehmer – Due Diligence schön und gut – aber sie blicken nicht hinter die Kulissen in Wahrheit. Deswegen ist die einzige Absicherung, die sie eigentlich haben und der große Lackmustest ist im Grunde, die Altgesellschafter mit ins Risiko zu nehmen oder weiterhin im Risiko zu halten. Andere Möglichkeiten haben sie nicht. (...) Nur für die ist die finanzielle Motivation daraus entstanden, dass die 40 % Restanteile, die wir nicht erworben haben, sind bei denen geblieben.“ (Interview Nr. 5: #00:49:28-1#)

„(...) dass das sicher ein Motivationsthema für den abgebenden Gesellschafter ist, dass wenn er weiter im Unternehmen tätig sein soll, dass es

schlussendlich für ihn auch eine Fantasie gibt, dass er an einer – im Zweifel – Wertsteigerung teilnimmt.“ (Interview Nr. 3: #00:44:17-0#)

A.9 Interviewauszüge zu Resultat 5 „Konflikt“

„Die Zusammenarbeit mit Herrn (...) war sehr konstruktiv und sehr positiv. Wir haben uns ausgetauscht an den Schnittstellen, wo es opportun und sinnvoll war. Es hat sicherlich Brüche gegeben, es hat auch sicherlich Missverständnisse gegeben, aber ich glaube, das gehört dazu. An sich war es immer lösungsorientiert und das Resultat dieser knapp zwei Jahre und neun Monate des Zusammenarbeitens, war das, dass wir im Mai alle mit erhobenem Haupt und glücklich diese Zeit abgeschlossen haben“ (Interview Nr. 7: #00:13:17-5#)

„Das Konfliktpotenzial ist immer da. Sie werden niemanden finden, wo die Meinungen immer deckungsgleich sind. Ich glaube, das ist absolut ausgeschlossen.“ (Interview Nr. 23: #01:20:25-6#)

„Das war schon Konfliktpotenzial“ (Interview Nr. 21: #00:19:41-1#)

„Jetzt ist das so, dass wenn zwei Alphamännchen unter einem Dach sind es eigentlich immer Konflikte gibt.“ (Interview Nr. 8: #00:09:39-0#)

„Dass unter diesem Druck nicht starke Konflikte zwischen Alt und Jung entstehen in einem Co-Lead, kann ich mir kaum vorstellen.“ (Interview Nr. 4: #01:20:09-5#)

„Ich glaube, es ist absolut unvermeidlich, dass es Konflikte gibt. Ich glaube einfach, dass es sehr wichtig ist, wie man diese Konflikte austrägt.“ (Interview Nr. 23: #01:18:33-1#)

„Wenn man von den persönlichen Reibereien, die es sicherlich gegeben hat, nochmal absieht, ist sie (die Nachfolge) ja eigentlich geglückt.“ (Interview Nr. 9: #00:30:46-8#)

„(...) es sind da zwei Fronten aufeinander gestoßen. Es gab die alten traditionellen Inhaber, die natürlich 30 Jahre lang ihren Job relativ gut gemacht haben. Das Unternehmen hat gut Geld verdient. Und es gibt dann neue heranstrebende Inhaber, die natürlich Vollgas geben wollen und die in Marketing und Vertrieb investieren, die da eine ganz andere Philosophie haben. Ich glaube, diese beiden Philosophien passten an gewissen Punkten dann einfach nicht mehr zusammen. (...) da ist es dann auch zu einem Punkt gekommen, wo dann erste Schwierigkeiten auftraten“ (Interview Nr. 6: #00:10:55-9#)

„Das kann passieren, wenn die Chemie absolut nicht stimmt, dann könnte das zu einem erheblichen Konflikt führen. Und zwar weniger auf der Seite desjenigen, der sich eingekauft hat, weil der ist ja Gesellschafter. Und der Alteigentümer der aus einer Unternehmerrolle in ein Angestelltenverhältnis rutscht, dass der die Schnauze voll hat, mit dem, wie die Dinge laufen. (...) dass es sicherlich Momente gegeben hat, wo er nicht ganz glücklich war mit den Dingen, wie sie passiert sind.“ (Interview Nr. 7: #00:37:55-6#)

„Nur die Haltung zu den Maßnahmen, die war eine komplett andere. (...) Da gab es definitiv vom ersten Tag an Konflikte“ (Interview Nr. 4: #01:09:23-2#)

„Es ist ja für den Unternehmer auch schwierig, ein Neuer der kommt mit ganz vielen neuen Ideen. Es kommt ganz frischer Wind hinein. Manche krempeln alles um. Wo der (Alte) jetzt sagt, das haben wir jetzt 20 Jahre so gemacht und jetzt kommt der und sagt, das sollen wir jetzt anders machen. Der Unternehmer stellte auch sein Lebenswerk, oder das was er getan hat oder wie er es getan hat infrage oder sieht sich teilweise angegriffen. Deswegen ist es wichtig, dass die beiden – gerade auch vor den weichen Faktoren – zusammenpassen, aber es muss klar definiert sein, wer das Sagen hat.“ (Interview Nr. 2: #00:19:46-5#)

„(...) klar ist ein Nachteil und ist natürlich auch ein Konfliktpotenzial, weil Dinge entschieden werden müssen und da kann es natürlich auch Konflikte geben“ (Interview Nr. 5: #00:38:07-8#)

„Insoweit glaube ich, dass ein gemeinsamer Erfolg viele dieser Dinge überdeckt, nicht nur kurzfristig, sondern auch nachhaltig. Im Falle eines Nicht-Erfolges im ersten halben Jahr oder Jahr oder auch persönlicher Differenzen in dieser geplanten gemeinsamen Übergangszeit, ist genau das einer der maßgeblichen emotionalen Knackpunkte. Nicht nur die Entwicklung des Unternehmens, sondern genau die Wahrnehmung von beiden Seiten: habe ich mein Unternehmen zu positiv oder negativ dargestellt. Und hat er es mir – der Verkäufer – zu gut oder realistisch dargestellt. Das liegt wie ein Damoklesschwert über den ersten Monaten, wo man natürlich im Unternehmen Dinge erkennt, die in einer Vorprüfung nicht erkennbar waren.“ (Interview Nr. 4: #00:39:47-6#)

„Wenn es da direkt einen kompletten Konflikt in der Betrachtung und in der Ursachenanalyse gibt. Wie soll sich das auswirken auf einen Co-Lead? Dafür ist etwas zumindest in solchen Unternehmen – kleinerer Mittelstand, wir reden hier nicht über einen Konzern, wo ich aneinander parallel vorbei agieren kann – zu persönlich, zu emotional und lässt sich nicht voneinander trennen.“ (Interview Nr. 4: #01:05:58-5#)

„Das haben wir in den letzten zwei Jahren wiederholt gehabt. Anfangs eigentlich nicht (...)

(...) haben wir uns auch bei manchen Dingen nicht einigen können und das war dann doch ziemlich anstrengend und hat ziemlich viel Zeit gekostet.“ (Interview Nr. 20: #01:12:21-5#)

A.10 Interviewauszüge zu Resultat 6 „Persönliche Übereinstimmung“

„Aber ich würde, wenn das von der Chemie her passt und auch von beiden Charakteren möglich ist, würde ich das immer so machen.“ (Interview Nr. 23: #01:24:45-0#)

„Aber auch da kommt es darauf an, dass der Alte und der Neue zusammen spielen, sodass der Alte dem Neuen nicht wirklich in die Parade fährt.“ (Interview Nr. 19: #00:22:49-4#)

„Wichtig für mich war die Offenheit und Ehrlichkeit untereinander. Das war für mich immer wichtig und da muss ich sagen, hat das bis zum Schluss immer hervorragend funktioniert.“ (Interview Nr. 19: #00:28:52-0#)

„Das kann passieren, wenn die Chemie absolut nicht stimmt, dann könnte das zu einem erheblichen Konflikt führen.“ (Interview Nr. 7: #00:37:55-6#)

„Deswegen ist es wichtig, dass die beiden – gerade auch vor den weichen Faktoren – zusammenpassen, aber es muss klar definiert sein, wer das Sagen hat.“ (Interview Nr. 2: #00:19:46-5#)

„(...) muss man eigentlich viel tiefer in Details gehen und sich mit der Person wirklich länger beschäftigen.“ (Interview Nr. 10: #00:32:06-7#)

„Das ist immer die Frage, welche Typen man hat. Hat man teamfähige Partner oder hat man nicht teamfähige Partner. Hat man Partner, die anderen zuhören und darauf reagieren oder hat man Dickschädel? Das ist immer die Frage.“ (Interview Nr. 9: #00:18:09-7#)

„Ich hatte mehrfach gesagt, dass es aus meiner Sicht sehr stark von den einzelnen Egos der betroffenen Personen abhängt.“ (Interview Nr. 8: #00:36:42-8#)

„Das ist wie gesagt sehr personenabhängig. (...) Es kommt wirklich auf die Chemie zwischen Übergeber und Übernehmer an“ (Interview Nr. 5: #00:34:43-5#)

„Was eine ganz wichtig Rolle gespielt hat, war einfach in diesem Fall die Chemie zwischen dem Nachfolger und demjenigen, der das Unternehmen übergibt. Das hat bei Herrn (...) und mir von Anfang an gestimmt.“ (Interview Nr. 23: #00:08:17-6#)

„Wenn sowohl Sympathie als auch ein Grundvertrauen da sind, dann ist der Worst Case, dass die ganze Geschichte völlig auseinanderbricht, in der Regel, glaube ich, ganz gut zu verhindern.“ (Interview Nr. 20: #01:13:25-9#)

„Es wäre übertrieben zu sagen, dass wir hier eine Kerze gemeinsam anzünden und eine gemeinsame Yogastunde machen. So ist das nicht. Ich glaube, es ist absolut unvermeidlich, dass es Konflikte gibt. Ich glaube einfach, dass es sehr wichtig ist, wie man diese Konflikte austrägt. Ich weiß, dass es Dinge gibt, die Herr (...) anders machen würde. Zum Teil diskutiere ich die mit ihm, warum ich etwas anderes mache, und zum Teil aber auch nicht und das ist ganz wichtig, da kann man so viel stufenweise übergeben, wie man möchte. Man muss sich im Klaren sein, dass der Übergeber teilweise Dinge anders sieht und anderes macht. Es ist wichtig sich darauf einzustellen und auch persönlich zu sehen, wie man damit umgeht.“ (Interview Nr. 23: #01:18:33-1#)

„Da passte dann zwischen den Dreien die Chemie.“ (Interview Nr. 9: #00:03:31-3#)

„Ja, das ist, glaube ich, eine Frage des Raums, den man sich gegenseitig lässt. Ich denke mir, rein fachlich unterschiedlicher Meinung zu sein ist normal und sogar produktiv und zielführend in der Regel, ich glaube an so einer Stelle ist es wichtig und da wird beiden viel abverlangt – zum einen muss der Unternehmer selber auch nachfolgefähig sein, sprich: er muss auch loslassen können, zum anderen muss derjenige, der neu in diese Struktur hinzukommt, genügend Empathie mitbringen, um zum einen die ganzen Wertvorstellungen des Unternehmers zu kennen und zu respektieren und einfach auch mal so stehen zu lassen, das nicht von heute auf morgen verändern zu wollen, zum anderen natürlich Rücksicht auf die Kultur im Unternehmen zu nehmen, die ja im Zweifel über Jahrzehnte von jemandem anders geprägt wurde.“ (Interview Nr. 18: #00:29:45-4#)

„(...) er war, was das ganze Handling des Zusammengehens aber auch des Auseinandergehens anging, eigentlich völlig okay. Das hat alles gepasst. Was überhaupt nicht gepasst hat, war dass auch die strategische Ausrichtung des Unternehmens, so wie er sich das langfristig vorgestellt hat einfach überhaupt nicht mit dem übereinstimmt, wie ich das Unternehmen gesehen habe und wo ich die Chance gesehen habe.“ (Interview Nr. 10: #00:36:15-5#)

„Hier stimmte es aber. Das Entscheidende war die Persönlichkeit Herrn (...), der eben einen Unternehmensstil und eine Unternehmenskultur aufgebaut hat, wie ich sie mir eben auch wünsche. Damit wusste ich, weil ich so denke und auch arbeite wie er, dass die Kultur in diesem Haus so ist, wie ich sie mir vorstelle. D.h. für mich im Kern wenig Arbeit, weil ich nicht

formen muss, sondern auf das Geformte aufsetzen kann.“ (Interview Nr. 11: #00:03:06-9#)

„(...) ich weiß nicht ob es ein anderes Wort dafür gibt, aber die Chemie heißt für mich, die Grundüberzeugungen und die Einstellungen in vielen Dingen. Nicht nur politisch, nicht nur unternehmerisch, sondern wirklich in einem breiten Spektrum von Wahlmöglichkeiten, und da passt es zwischen uns beiden ganz gut.“ (Interview Nr. 23: #01:26:44-4#)

„Ich denke im Prinzip ja, nur die Frage ist, was gelebtes und sichtbares Verständnis ist und was habe ich im Hintergrund wirklich für Werte. Das ist schwer zu beantworten, aber ich glaube, man tut sich natürlich wesentlich leichter und das ist auch wesentlich ehrlicher und offener, wenn man da gut zusammenpasst und das war in dem Fall schon auch so. Auch wenn wir zum Beispiel vom Typ her völlig unterschiedlich sind.“ (Interview Nr. 18: #00:32:16-0#)

„Das ist der immer nur eine Frage von demjenigen, der es übernimmt und demjenigen der es übergibt, wie die sich gedanklich und vom Kopf her darauf einstellen. Wenn die Grundidee stehen bleibt, dass man will, dass es ein Erfolg wird und es nicht um irgendwelchen Eitelkeiten geht, dann ist das alles kein Problem.“ (Interview Nr. 14: #00:26:43-5#)

„(...) eben das Thema Mentalitätsunterschiede, wie sich diese dann in der Zusammenarbeit materialisieren und Persönlichkeiten, das können Sie von außen auch nicht einschätzen. Natürlich haben wir im Nachhinein auch die Personen etwas falsch eingeschätzt, mehr Performance von denen auch erwartet. Ganz klar. Nur zu dem Zeitpunkt, wo wir die Transaktion strukturiert haben und über die Form der Nachfolgeregelung nachgedacht haben war das ja nicht absehbar und konnten wir das nicht wissen.“ (Interview Nr. 5: #00:30:21-7#)

„Nein, man kann in die Leute von vornherein – und deswegen absolut richtig – nicht hereinschauen und deswegen ist ein Test eigentlich Grundlage.“ (Interview Nr. 10: #00:27:55-2#)

A.11 Interviewauszüge zu Resultat 7 „Zusammenarbeit und Rollenverständnis“

„Also es gab viele Dinge – und da bin ich der Meinung, dass man so etwas nicht mit Mitarbeitern bespricht, sondern mit sich selbst ausmachen muss – viele Dinge hat Herr (...) in der Vergangenheit einfach anders geregelt und hat halt die neue Art des Umgangs aktiv infrage gestellt. Und das macht man eigentlich nicht. (Okay.) Ich denke, das muss man unter vier Augen machen. Dann geht das in Richtung Coaching und in Richtung Tipps und geschmeidigen Übergang und in Richtung Anschleifen, all die Punkte die eigentlich positiv für das Unternehmen sein sollten, die müssen eigentlich – wie ich finde – unter diesen beiden Geschäftsführern passieren. (Interview Nr. 8: #00:34:16-2#)

„Nicht direkt und öffentlich, aber unterschwellig. Er hat mich schon in irgendeiner Form gelenkt und ausgebildet, aber er ist keiner, der sich jetzt hinsetzt und sagt, ich gebe dir jetzt mal zwei Stunden Feedback und wir gehen das mal strukturiert durch, sondern das geht eher zwischen den Zeilen.“ (Interview Nr. 16: #00:48:52-6#)

„Der (...) ist auf jeden Fall ein Mensch, der auch gut loslassen kann. Das gehört wieder zu dem Chef-Typus. Wenn sie einen mit Kontrollwahn haben, dann tut ihm das wahrscheinlich nicht gut. Der wird ständig versuchen alles zu kontrollieren und dann steht praktisch der neue Chef da und wird dann zu einem kleinen Mitarbeiter degradiert und nicht zum Chef. Das ist etwas anderes, als wenn ich eine Firma habe und dort jemand ist der so dominant ist, dass er die Geschäfte führt und sie nicht die Chance haben die Last der Verantwortung zu spüren oder auf ihren Schultern zu tragen. Das ist ein Riesenunterschied. Das ist das Besondere an dem (...). Der hat sich immer gefreut, wenn jemand anderes etwas besser konnte als er selbst.“ (Interview Nr. 14: #00:52:25-5#)

„Ja. Das gehört dazu. Ich kann mich lösen. Ich gucke aber auch mit großer Freude. Ich freue mich auch für jeden, der Erfolg hat.“ (Interview Nr. 15: #00:10:37-3#)

„Aber auch da kommt es darauf an, dass der Alte und der Neue zusammen spielen, sodass der Alte dem Neuen nicht wirklich in die Parade fährt. Bei uns war es sogar so, dass der Hans Weiss das aus meiner Sicht sehr, sehr gut gemacht hat. Er hat von Anfang an allen gesagt, er ist nicht mehr der Chef, er kann keine Entscheidungen mehr treffen, sie sollen sich bitte an uns wenden. Das war für die dann natürlich bitter, weil er Ihnen damit eben die Möglichkeit abgeschnitten hat, auf Basis freund-

schaftlicher langjähriger persönlicher Beziehungen irgendwelche Vorteile zu bekommen, die er hätte geben müssen und die er auch früher gegeben hat und jetzt konnte er einfach sagen, nein, ich bin nur noch Gesellschafter, ich habe da nichts damit zu tun.“ (Interview Nr. 19: #00:22:49-4#)

„Das gehört für mich mit dazu und deswegen muss das auch klar vorher gesagt werden und das muss man auch stressen vorher, weil sonst zieht sich der Alte auch nicht raus. Natürlich kann man nur Raum dazu gewinnen, wo sich der Alte rauszieht. Und die Alten ziehen sich freiwillig nicht raus. Und es muss auch klar die Regel gelten, „ich bezahle dich und ich bezahle dich auch dafür, dass du hier abtrittst. Das ist ganz klar das Ziel, das wir haben, dass du weg bist, dass du dich überflüssig machst.“ Das muss sehr klar zum Ausdruck kommen und es muss sehr klar in der Rollenspezifikation Ausdruck finden und es müssen beide danach handeln und wenn nicht danach gehandelt wird, in den Tagesgeschehnissen und auch bei allen Entscheidungen, dann läuft das auf ein Problem hin.“ (Interview Nr. 1: #00:56:57-3#)

„Nein, da klammert er überhaupt nicht. Ich glaube nicht, dass er schonmal etwas gab, wo er gesagt hat, das kann ich Ihnen jetzt nicht erzählen.“ (Interview Nr. 23: #01:32:32-2#)

„Ja, ich sage es mal etwas brutaler: wenn der Altinhaber ein Patriarch ist und dieses Patriarch-Sein auch weiterhin lebt, dann wird es nicht funktionieren können. Man muss in diesen Fällen und ich nehme das für mich in Anspruch, man muss wirklich loslassen können, auch in Situationen, wo man sagt, naja, ich hätte das anders entschieden.“ (Interview Nr. 17: #00:55:40-6#)

„(...) sie hat sich offiziell im Prinzip hierarchisch unter mich gestellt, also auch in ihrer Aussage, was sie nicht hätte müssen, aufgrund ihrer Position, hat sie aber vom 1. Tag an gemacht, also sie hat keine Entscheidung getroffen, ohne sich mit mir abzustimmen, und auch klar den Mitarbeitern gegenüber zu äußern: „ab heute nicht mehr ich und nicht alleine, sondern bitte Herr (...), der macht das jetzt“. Also das war ganz wichtig und das hat sie auch so gelebt. Wir haben uns dann abends, wir haben uns dann eben außerhalb der regulären Arbeitszeiten zusammengesetzt, am Anfang häufiger und dann weniger, und haben uns abgestimmt und die Dinge besprochen, wie wir das handhaben.“ (Interview Nr. 1: #00:40:11-8#)

„Ich bin ja kein Chef mehr. Ich nehme mich zurück. Wenn ich etwas habe, dann mache ich es mit ihm. Ich mache nicht mit den Leuten da rum.“ (Interview Nr. 15: #00:24:32-9#)

„Ich denke das muss auch von vornherein so gemacht werden. Dem Übergebenen muss klar sein, dass er zurücktreten soll. Das ist eine alte Eiche – sage ich mal so – und jetzt kommt eine junge Birke dazu und die kann natürlich auch nur wachsen wenn die alte Eiche Platz macht. Wenn die also zur Seite geht, ihre Blätter abwirft oder was auch immer, aber jedenfalls muss sie genügend Licht zulassen, dass sie auch wachsen kann. Ich weiß nicht, wie man das besprechen kann, aber de facto muss es so sein, dass der Neue sich profilieren kann. Sowohl gegenüber den Kunden, also es darf nicht so sein, dass der Alte nach wie vor die Gespräche führt und der andere nur wie ein Praktikant dabei sitzt, sondern er muss die Gespräche führen. Der Alte macht vielleicht noch die Eröffnung, darf ich vorstellen, das ist mein Nachfolger, usw. Das Gleiche bei Reden vor Mitarbeitern, Weihnachtsfeier usw. Der Neue muss unglaublich präsent sein, es muss klar sein, er hat jetzt den Führungsanspruch, er ist der neue Chef im Haus. Der andere ist nur noch der weichende Vater, Übervater, irgendetwas in diesem Sinne.“ (Interview Nr. 19: #00:13:44-7#)

„Es ist ja nun aber immer so, neue Besen kehren gut. Man muss nicht seine Art Dinge zu erledigen übertragen. Ein anderer macht es eben anders. (...) der sieht das eben auch noch anders und hat andere Überlegungen und insofern muss man das so akzeptieren. Es ist ja dann sein Unternehmen und damit muss er leben.“ (Interview Nr. 21: #00:37:55-4#)

„Dieses Commitment, den Übergang zu begleiten, das muss ehrlich und ernst gemeint sein. Niederschreiben können Sie ja alles, aber wenn einer so ist, wie wir es gerade beschrieben haben, dem es eigentlich danach egal ist. Er hat zwar das Commitment abgegeben, sogar schriftlich, um den Deal abzuschließen, aber er verhält sich anders. Er macht es einfach nicht. Zu so etwas kann man ja niemanden zwingen. Sie können ja Präsenz erzwingen, oder so etwas, aber damit erreichen Sie ja nichts.“ (Interview Nr. 2: #00:51:43-5#)

„Weil er niemand an sich ran ließ. Der Hintergrund ist der, das hatte auch Methodik gehabt. Sein Verständnis als Vertriebsmann und als Chef ist, nicht zu viel Wissen zu teilen.“ (Interview Nr. 11: #00:17:36-8#)

„Grundsätzlich haben die sich nie als Trainer oder Mentoren gesehen, weil sie sich an vielen Stellen uns unterlegen gefühlt haben. Bis auf die Branchenexpertise. Heißt: die haben an der Stelle einfach gemerkt, obwohl sie erheblich erfahrener sind, wir waren diejenigen, die durch den Kaufprozess geführt haben. Wir waren die ruhigeren, die nie die Nerven verloren haben und oft kompromissbereit waren. (...) Nur hatten die eine große Branchenkenntnis und das war der Punkt, den sie aufgrund einer ganz ausgeprägten Eitelkeit – der eine ist auch ein Führungsmensch, ein Alphetier, der überhaupt nicht damit leben konnte, sich das vorher zwar

vorstellen musste, aber in der Praxis nicht damit leben konnte, die Führungsrolle im Unternehmen abzugeben.“ (Interview Nr. 4: #01:15:03-8#)

„Da hat sich nämlich gezeigt, dass – insbesondere für den Einen, der beiden Altgesellschafter – emotional nicht verkraftbar war, zum einen jetzt die Kontrolle zu übergeben und zum anderen die Entscheidungsgewalt zu übergeben, und zum anderen hier auch in irgendeiner Form sich kritisch mit der Vergangenheit auseinander zu setzen.“ (Interview Nr. 5: #00:24:15-8#)

„Natürlich kann man nur Raum dazu gewinnen, wo sich der Alte rauszieht. Und die Alten ziehen sich freiwillig nicht raus. Und es muss auch klar die Regel gelten, „ich bezahle dich und ich bezahle dich auch dafür, dass du hier abtrittst. Das ist ganz klar das Ziel, das wir haben, dass du weg bist, dass du dich überflüssig machst.“ Das muss sehr klar zum Ausdruck kommen und es muss sehr klar in der Rollenspezifikation Ausdruck finden und es müssen beide danach handeln und wenn nicht danach gehandelt wird, in den Tagesgeschehnissen und auch bei allen Entscheidungen, dann läuft das auf ein Problem hin.“ (Interview Nr. 1: #00:56:57-3#)

A.12 Interviewauszüge zu Resultat 8 „Kundenbeziehung“

„Eine Angst die man als Übergeber und als Übernehmer hat, ist dass einem die Kunden untreu werden könnten. Es ist kein Kunde von der Fahne gegangen.“ (Interview Nr. 24: #00:22:37-0#)

„Nein, das war sozusagen ein Ansatz, aber weil der Herr (...) seine Kunden wie Heiligtümer verteidigt hatte, kam ich da gar nicht zu. Keine Chance gehabt, das war sein Kapital, da hat er sofort dicht gemacht.“ (Interview Nr. 11: #00:40:40-9#)

„Was ganz gut gelaufen ist, ist einen Kontakt zu Kunden aufzubauen. Das ist nicht so ganz einfach. Da muss ich aber sagen, das ist ganz gut gelungen, die wichtigsten Kunden und dort die wichtigsten Ansprechpartner ein belastbares Verhältnis aufzubauen. Das ist eigentlich ganz gut gelungen.“ (Interview Nr. 23: #00:56:50-1#)

„(...) wobei natürlich Großkunden in kleinen mittelständischen Unternehmen auch häufig direkt am Inhaber hängen, weil sie einfach die Chefarztbehandlung wünschen und sich dann gebauchpinselt fühlen und das habe ich dann zum Teil rübergezogen, aber einige Kundenbeziehungen vom Geschäftsführer der Kundenseite sind dann auch automatisch bei ihm geblieben, was aber in unserer Zusammenarbeit kein Problem war.“ (Interview Nr. 16: #00:30:35-4#)

„Das was ich eben für Mitarbeiter gesagt habe, trifft ganz genau so auch bei Kunden zu. Es gibt auch bei den Kunden, auch bei großen Kunden, gibt es natürlich auch immer eine sehr starke persönliche Bindung und diese persönliche Bindung gilt es, im Grunde genommen, nicht von heute auf morgen, sondern im Laufe der Zeit peu à peu zu übertragen und das ist auch erfolgt. Natürlich haben wir auch in der Geschäftsführung, die eigentlich klar geregelt war, wer tut was, haben wir Mimositäten bei Kunden natürlich auch berücksichtigt. D.h. es gab durchaus Kunden, die mit Herrn (...) nicht zusammenarbeiten wollten, dann bin ich einfach in diesem Falle einfach die Galionsfigur geblieben und im Hintergrund hat der (...) die Arbeit gemacht. Das gab es durchaus auch, aber das sind Dinge, die im normalen Tagesgeschäft dann eigentlich auch normal auch laufen.“ (Interview Nr. 17: #00:36:27-9#)

„Das Risiko bestand schon. Ich sag mal da, auch dazu muss ich sagen, dass wir dann einen gemeinsamen Brief gemacht haben, dass sie dann mit den Kunden telefoniert hat und sagt: „ich will mich zur Ruhe setzten“ auch den Kunden erklärt hat, warum es so ist und es klingt natürlich aus

ihrem Munde viel glaubwürdiger, als wenn ich das erzähle als Neuer.“ (Interview Nr. 1: #00:53:07-7#)

„Das ist etwas, das sicherlich auch zu ihrem Thema ganz wichtig ist, ist dass wenn sie so einen MBI machen und der Alteigentümer begleitet die Übernahme. Und das ist im Regelfall sogar erforderlich. Mit den ganzen Kontakten: Kundenkontakte, Bankkontakte, an die Mitarbeiter heranzuführen usw. Also unsere Erfahrung ist immer, dass das einen Zeitraum zwischen 6 und 24 Monaten ist.“ (Interview Nr. 2: #00:16:23-1#)

„Absolute Grundvoraussetzung! Wenn die (...) nicht absolut dahinter gestanden hätten und mich dort angepriesen hätten. Dass ich ihre Interessen weiterführe, dass ich ihr Wunschkandidat gewesen bin und das auch so dargestellt haben, dass sie sehr erleichtert sind, weil sie jetzt endlich ein Nachfolger gefunden haben.“ (Interview Nr. 14: #00:42:13-2#)

„Insofern ist es ganz wichtig, dass die Kunden – ich möchte nicht sagen vorgegaukelt bekommen, weil das ja falsch ist, es ist ja tatsächlich die Absicht, dass man sie weiterhin wie bisher bedient. Dass die das Vertrauen haben, dass sich nichts geändert hat. Da hockt jetzt zwar eine neue Nase, aber ansonsten hat sich nichts geändert. (Interview Nr. 14: #00:53:22-9#)

„Die gesamte Reputation der (...) beruht ja darauf, dass in der Vergangenheit auf eine bestimmte Art und Weise und in einer bestimmten Geschwindigkeit mit Qualität gearbeitet worden ist. Insofern kann man damit den Kunden auch die Beruhigung geben, dass so weitergearbeitet wird wie in der Vergangenheit auch. Das ist ein ganz, ganz wichtiger Punkt.“ (Interview Nr. 15: #00:20:42-8#)

„Ja, gerade wenn ich nach außen hin gehe, finde ich das auf der Kundenseite nicht unwichtig, weil es gerade auch in der Möbelindustrie so ist, dass die Kunden langjährige Partnerschaften sind. Viele unserer Händler sind also Händler, die also schon wirklich 20-30 Jahre mit (...) zusammenarbeiten. Die sind dann doch immer etwas irritiert, wenn da neue Dinge passieren. Auch wenn das dann im Nachhinein ein positiver Effekt ist, aber es ist schon gut (...) so hat man sich zum Beispiel ja zusammen auf der ersten Messe gezeigt, das dann die Altinhaber und die Neuinhaber beide zusammen da waren, das war schon eine relativ gute Geschichte. Das ist aber von den neuen Inhabern auch sehr elegant und sauber gemacht worden. Der Übergang, die Präsentation nach außen, die Vorstellung nach außen“ (Interview Nr. 6: #00:25:34-4#)

„Also die Herren (...) haben die Herren dann auch explizit jedem Kunden vorgestellt, also das ist eigentlich optimal gelaufen.“ (Interview Nr. 6: #00:40:20-4#)

„Ich würde das von der Bedeutung her so staffeln, dass sicherlich die größte Bedeutung liegt auf der Kundenseite. Einfach, dass der Markt die Sicherheit hat, die Abnehmerschaft, dass hier eine Stabilität gewährleistet ist, dass es eine Kontinuität gibt, so das dementsprechend die Aufträge weiter reinkommen, dass der Umsatz gesichert ist.“ (Interview Nr. 5: #00:39:28-8#)

„Ja da wird man immer schauen, dass man bei den wichtigen Kunden zumindest gemeinsame Gespräche führt. Das ist ganz wichtig für die Seite der Kunden und Firmen, wenn man da jemanden vorstellt und sagt, wir arbeiten da jetzt noch zwei Jahre oder wir übergeben das jetzt in dem Bereich, dass man dann auch dort einfach bessere Kontakte hat.“ (Interview Nr. 3: #00:15:16-1#)

„Der Co-Lead birgt aber noch die Chance, dass der Altgesellschafter positiven Einfluss nimmt. Also an der Stelle – glaube ich – gerade Kunden und Lieferanten ist einer der maßgeblichen Vorteile eines Co-Lead: wenig Nachteile und viele Vorteile.“ (Interview Nr. 4: #00:56:49-0#)

„Da muss man auch dazu sagen, was für die Kunden auch immer sehr wichtig war, was auch immer gefragt wurde, Herr (...), sind Sie denn noch weiter mit im Boot? Das war auch für die wichtig!“ (Interview Nr. 23: #01:06:46-9#)

„Das ist nämlich auch die Angst des Übernehmers, sind die Kunden zu stark an die eine Person gebunden? Das ist ja die Gefahr bei vielen Firmenübergaben, dass der Laden so auf den Alten fixiert ist, dass auf einmal Kunden abhauen oder Mitarbeiter kündigen, usw. Das ist hier nicht geschehen.“ (Interview Nr. 24: #00:25:21-8#)

„Dann sind wir zusammen bei großen Kunden gewesen und die waren auch positiv.“ (Interview Nr. 15: #00:19:39-8#)

„Und es ist natürlich noch ein Aspekt, der wesentlich ist an der Stelle: es ist einfach ein Signal in den Markt. Wenn sie sagen, sie machen eine gestaffelte Übergabe, dann ist das natürlich ein ganz anderes Signal, viel positiver, in den Markt hinein, als zu sagen: es gibt jetzt hier einen branchenfremden oder auch nicht branchenfremden Erwerber und der kauft von heute auf morgen das Unternehmen und die Altinhaber oder Eigentümer sind sofort raus. Da entsteht natürlich enorm viel Unsicherheit und das gilt für die Marktseite wie für die Lieferantenseite und auch die Kun-

*denseite – ist auf der Kundenseite natürlich am kritischsten.“ (Interview
Nr. 5: #00:34:43-5#)*

A.13 Interviewauszüge zu Resultat 9 „Mitarbeitergewöhnung“

„Das ist eine schwierige Frage. Ich sage es mal so, ich glaube das war schon ein großer Unterschied zwischen Herrn (...) und mir. Ich kann die Frage glaube ich gar nicht beantworten. Was ich aber glaube, was gar nicht schlecht ist, das hat sich auch in der letzten Vergangenheit gezeigt. Dass es u.U. zwei Ansprechpartner gibt – es gab schon Situationen, da standen hier Produktionsmitarbeiter, die haben gesagt, das und das und das finde ich scheiße. Und es gab Situationen, wo ich gesagt habe, ja-wohl, das finde ich auch und es gab aber auch Situationen, wo ich gesagt habe, nein, da bin ich gar nicht der Meinung und ich sage ihnen auch die Gründe dafür. Zum Teil ist es dann passiert, und das finde ich auch gar nicht schlimm, dass die dann zum Teil Herrn (...) angesprochen haben. Die haben dann gesagt, Herr (...), was der (...) macht finden wir gar nicht o.k. Der Herr (...), und das finde ich auch gut so, kommt dann zu mir und sagt mir, der Herr Müller Meier Schmitz hat mir folgendes gesagt... Was haben Sie denn da schon wieder gemacht? Da gab es dann auch Situationen, wo Herr (...) meiner Meinung war und das auch sehr oft. Es gab aber auch Situationen, wo er sagte, dass hätte ich anders gemacht. Generell aber auch diese Möglichkeit für die Mitarbeiter, einen zweiten nochmal anzusprechen, zu dem sie nach 20 bis 30 Jahren ein anderes Vertrauensverhältnis haben, als zu mir. Das halte ich für wichtig.“ (Interview Nr. 23: #01:09:17-4#)

„Es ist für die Organisationen gut, weil auf der einen Seite frischer Wind reinkommt auf der anderen Seite eine gewisse Kontinuität da ist und für den Einstiegenden ist es auch gut, weil er einfach einen Sparringspartner hat. Es gibt viele Themen, die auf der Mitarbeiterebene nicht diskutiert werden können und viele Themen, die in der Zusammenarbeit einer Organisationen auch an Vergangenheitsthemen hängen und diese Vergangenheitsthemen hat nun mal der Inhaber eher in petto, als derjenige, der neu ins Unternehmen hinzukommt. Das ist manchmal wichtig, um ein paar Dinge zu wissen. (Interview Nr. 16: #00:32:43-1#)

„Ich glaube schon, weil der Mitarbeiter in einem personengeführten Unternehmen natürlich – das hat jetzt nicht mit Selbstüberheblichkeit zu tun – sondern der hängt natürlich weitgehend am Chef und ist von ihm eingestellt worden, arbeitet mit ihm zusammen, manchmal auch über Jahrzehnte. Jetzt kommt ein Neuer und ein Neuer hat immer ganz neue Ideen und ganz andere Vorstellungen, auch wenn es nur Kleinigkeiten sind.“ (Interview Nr. 17: #00:34:41-1#)

„Es ist ein ganz klarer Vorteil. Sie würden diese Situation mit dem unterschiedlichen Verhalten gar nicht bemerken, wenn die (...) nicht da wären. So kann ich das im täglichen Ablauf sehen, dass die Mitarbeiter anders zu denen sind als zu mir.“ (Interview Nr. 14: #00:47:39-3#)

„Die Mitarbeiter wollen sicher auch nicht von heute auf morgen auf neue Personen einstellen. Die sind ja nun auch über die Jahre an die beiden Inhaber gewöhnt gewesen, man kannte sich über Jahre, man wusste wie man zusammenarbeiten muss. Also es hat sicherlich auch Vorteile, wenn da ein fließender Prozess stattfindet.“ (Interview Nr. 6: #00:23:31-5#)

„Ja, sie muss sich dran gewöhnen. Das ist ein ganz kritischer Punkt. Ich kann das in unserem Beispiel nennen: es gab Mitarbeiter, die haben sich unheimlich gefreut über neue Geschäftsführer. Nicht weil sie den alten gegenüber ein schlechtes Verhältnis hatten, sondern weil sie gesagt haben, neuer Wind. Ich möchte die Leute kennen lernen. Ich bin offen. Ich möchte mich beweisen. Ich weiß, dass jeder bei Null anfängt und unheimlich positiv damit umgegangen sind. Wir belohnen Leistung und Bereitschaft und das haben diejenigen gemerkt und so hat sich im Prinzip über die 2,5 Jahre, trotz der Krise und der widrigen Umstände und der Entlassungen im Unternehmen, ein unheimlich vertrautes positives Verhältnis zu vielen ergeben – also eine positive Gewöhnung. Genauso hatten wir Fälle, wo Leute gefürchtet haben um den Status, den sie sich bei den Altgesellschaftern erarbeitet hatten, die von vornherein eigentlich gehemmt waren, als Neue kamen, die ja offenkundig zwar 2 von 4 Geschäftsführern waren, aber die Mehrheit hatten und die Zukunft des Unternehmens waren. Die waren komplett gehemmt. Es gab untereinander Anspannung oder Spannungen zwischen gewissen Mitarbeitern, die mit Sicherheit der Tatsache geschuldet waren, A neue Gesellschafter oder Geschäftsführer im Allgemeinen, B aber auch: da ist zum Einen der, bei dem ich weiß, da habe ich mich seit 20 Jahren bewährt und zu dem habe ich ein Vertrauensverhältnis und das ist zum Anderen der, der in Zukunft mein Chef ist, der aber eine andere Art hat und der offensichtliche gar keinen Wert darauf legt, was ich mir über 20 Jahren erarbeitet habe, außer dass er mich – genau wie jeden andern – erstmal bei Null starten lässt und in meiner Position belässt.“ (Interview Nr. 4: #00:51:26-1#)

„Was natürlich wichtig ist, dass er Integrationsfigur ist für alle Mitarbeiter. Die haben natürlich für ihn angefangen, er war immer der alleinige Firmeninhaber, alles war auf ihn zugeschnitten. Plötzlich sind da Neue, das ist natürlich per se erstmal Unsicherheit. Insoweit ist es unglaublich gut, dass er noch dabei ist, dass er Zufriedenheit und Vertrauen in die neuen Handelnden ausstrahlt. Das ist extrem wichtig, um die Mitarbeiter zu binden. Was dann sicherlich auch noch sehr wichtig ist, dass das was er gut kann, idealerweise nicht nur auf einen persönlich überträgt – also Kontakte und so –, sondern auch Die anderen Beteiligten, wie Bereichsleiter und

Abteilungsleiter im Unternehmen. Weil man es alleine gar nicht aufnehmen kann.“ (Interview Nr. 19: #00:11:42-6#)

„Für die Mitarbeiter war es ein Vorteil, denn sie waren ja daran gewöhnt, dass früher Herr (...) durch die Firma ging und sie anmeckerte und sie ihn immer als ihren Herrn ansahen. Das gibt Sicherheit, das gibt Vertrauen. Natürlich hat er für sie gesorgt, wenn auch mal privat etwas los war. (...) Psychologisch ist das sicher sehr gut und sehr vorteilhaft für die Leute.“ (Interview Nr. 22: #00:47:07-0#)

„Ja und manchmal genügt es ja schon, wenn man nur mal sein Herz ausschütten kann“ (Interview Nr. 22: #00:47:28-7#)

„Es war definitiv auch eine gute Überleitungsphase auch für die Mannschaft!“ (Interview Nr. 7: #00:32:13-5#)

„Die können sich auch mal auskotzen über mich. Wo Herr (...) Ihnen dann vielleicht auch manchmal sagt, sehe ich genauso oder sehe ich nicht so. Das halte ich schon für wichtig.“ (Interview Nr. 23: #01:10:16-3#)

„(...) das Schöne daran ist, dass jeder der Mitarbeiter sich wiederum gut aufgehoben fühlt. Die einen dadurch, dass der Alte noch da ist und die anderen dadurch, dass der Alte glücklicherweise nicht mehr alleine zuständig ist, sondern dass auch ein Neuer da ist, an denen man sich anhängen kann.“ (Interview Nr. 19: #00:22:49-4#)

„Das ist kritisch. Man muss die Menschen erst mal gewinnen.“ (Interview Nr. 1: #00:49:12-6#)

„Ich glaube das ist wirklich einer der positiven Aspekte. Da einfach als scheidender Geschäftsführer Dinge etwas abzufedern. Jeder neue Geschäftsführer kommt natürlich mit neuen Ideen und neuem Schwung rein, was auch gut und wichtig ist für das Unternehmen, aber eben mit weniger Kenntnis dieser Historie. Es gibt halt durchaus Prozesse, die sind historisch bedingt. Ob sie richtig oder falsch sind, lassen wir mal dahingestellt. Das umzuschmeißen ist ein probates Mittel aber da muss man eben dafür auch einen gesunden Weg wählen. Manchmal ist ein zu abruptes Abschneiden von Zöpfen einfach kontraproduktiv. Ich glaube das Gute an dieser Zeit ist einfach, dass der scheidende Geschäftsführer noch abfedernd wirkt.“ (Interview Nr. 8: #00:20:50-0#)

„(...) weil das Unternehmen so viele Potenziale hat, die freizulegen so mühsam ist, weil viele – ich wiederhole mich da – Beharrungskräfte, das Festhalten an lieb gewonnenen Gewohnheiten ist unglaublich schwer den Menschen abzugewöhnen und wir sind noch bis heute daran und aktuell

*auch dabei da vieles auf den Kopf zu stellen.“ (Interview Nr. 20:
#00:42:13-3#)*

A.14 Interviewauszüge zu Resultat 10 „Bankenbeziehung“

„Also einmal war das sicherlich von allen Erwerbern, das ist ja immer ein Wunsch von allen Erwerbern oder Investoren, so habe ich das zumindest erlebt, dass das alte Management, wenn es jetzt nicht gerade gefloppt hat, weiter dabei bleibt. Das war hier auch der Wunsch. Das liegt bei den beiden externen Investoren sicherlich daran, dass sie hier operativ überhaupt kein Gefühl dazu haben und dann war das halt so.“ (Interview Nr. 9: #00:14:02-4#)

„Die beiden anderen Gesellschafter wollten auch sichergehen, dass die vorhandenen Kenntnisse von Herrn (...) und auch die Kultur des Unternehmens über so eine Relay Managementstruktur an mich weitergegeben werden“ (Interview Nr. 7: #00:09:37-9#)

„Neulich sagte mir die Bank, dass sie auch froh ist, dass ich noch Kapital in dieser Firma drin habe.“ (Interview Nr. 24: #00:27:25-8#)

„(...) es war für (...) die Kapitalseite sehr positiv, dass man sieht, dass sich das Unternehmen (...) auf eine längerfristige Perspektive vorbereitet und nicht irgendwo daraufhin läuft, dass der alte Mann irgendwann nicht mehr in der Lage ist zu managen und keine Nachfolgeregelung getroffen hat“. (Interview Nr. 16: #00:28:45-1#)

„Was vielleicht auch noch ein Kontaktthema noch ist: Banken und sowas im Umfeld. Familienunternehmen haben klassischer weise einen langjährige gute Beziehung zu Banken, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer. Sollte man nicht unterschätzen. Man erfährt sehr viel. Bilanzierung. Bei Banken gibt es nach wie vor auch immer noch ein internes Ranking der Person. Also es gibt nicht nur Basel II oder Basel III. Es gibt auch immer ein qualitatives Rating der Leute, was nicht unerheblich ist und was natürlich auch wichtig ist, gesehen zu werden. Weil das ganze wird immer als Gesamtsubjekt gesehen.“ (Interview Nr. 1: #01:29:08-5#)

„(...) die Überzeugung unseres Privatinvestors zur damaligen Zeit, auch seitens der Bank, die gesagt hat, ihr bringt das Know-how mit, das die Firma in die Zukunft führt, aber ihr müsst natürlich auch jetzt das Know-how aufnehmen, was die Firma in der Vergangenheit erfolgreich gemacht hat. Und da ist es uns natürlich recht, dass hier entsprechend die Kombination dann zusammenarbeitet, denn das eine geht nicht mehr ohne das andere.“ (Interview Nr. 5: #00:24:15-8#)

„Ja, ich glaube, dass ein ganz wichtiger Aspekt ist, dass die anderen Gesellschafter das auch als eine Versicherung gesehen haben, dass das erfolgreiche Geschäftsmodell weiterhin durch die Person, die das Geschäftsmodell ja in der Vergangenheit ausgemacht hat, weiterhin vertreten wird. Es ist im Grunde genommen auch eine Versicherung für die, die nicht täglich im Geschäft sind. Ich würde, wenn ich mich in die Lage eines Gesellschafters versetzen würde, der nicht täglich im Geschäft steht, fände ich die Idee, einen Alteigentümer auch als Geschäftsführer weiterhin im Unternehmen für eine Zeit lang zu haben als einen positiven Aspekt sehen.“ (Interview Nr. 7: #00:34:19-3#)

„Ich habe der Bank gesagt, das Programm passt wunderbar zusammen, das kann nur weiterhin gut ausgehen. Die haben daraufhin entschieden.“ (Interview Nr. 13: #01:19:27-0#)

„Für die Banken ist das auch ganz wichtig. Auch die Banken haben zu Herrn (...) ein anderes Vertrauensverhältnis als zu mir. Es wäre auch vermessen anzunehmen, dass sie das zu mir hätten. Das ist für die auch ein ganz wichtiger Punkt.“ (Interview Nr. 23: #01:10:52-3#)

„Die sehen, das ist auch bei Banken der Fall gewesen, die sehen im Grunde genommen, hier gibt es eine Nachfolge, hier gibt es ein Management, das sich engagiert und der Alte zieht sich nach und nach raus und das sehen die positiv.“ (Interview Nr. 17: #00:39:26-2#)

„D.h. man hat hier im Grunde schon einen völlig anderen Einstieg gehabt, weil man den Herrn (...) schon als Person empfohlen bekam. Das war mal erst der Grund, warum man überhaupt gesagt hat, naja bei einer Firma, die so weit weg ist und die man auch selber nicht besucht – in der Anbahnung der Finanzierung – (...) in anderen Fällen hätte man da gesagt, geht nicht, können sie vergessen.“ (Interview Nr. 3: #00:05:47-3#)

„Also wenn wir gesagt hätten – das sage ich auch offen – wenn wir gesagt hätten, wir machen hier keine Relay Succession, wir arbeiten hier nicht zusammen, wir mögen uns nicht, dann hätten wir keine Finanzierung bekommen.“ (Interview Nr. 5: #00:57:39-8#)

„Dank der sehr guten Beziehungen der Frau (...) und auch des Wirtschaftsprüfers zu den Hausbanken, konnten lokale Hausbanken dafür gewonnen werden, die Übernahme zu finanzieren.“ (Interview Nr. 22: #00:22:49-1#)

„Wenn wir mal von einem am Markt und von den Zahlen her erfolgreich geführten Unternehmen reden, dann bildet sich die Bank ein, das fußt alles und einzig allein auf dem Talent des alten Inhabers. Häufig stimmt das

ja auch in gewisser Weise. Die Bank kann ja nicht einschätzen, weil die davon gar keine Ahnung hat, wie neue Menschen das machen. Da hat sie als Rettungsanker immer noch den Alten.“ (Interview Nr. 9: #00:26:17-0#)

A.15 Interviewauszüge zu Resultat 11 „Politische Instabilität“

„Die Schwierigkeit, die ich im Nachhinein sehe, ist dass die Mitarbeiter erkennen müssen, dass es eine neue Führung gibt und dass man der neuen Führung gegenüber eine Loyalität zeigen muss. Auf der anderen Seite ist es so, dass je länger man im Unternehmen ist, man natürlich die Verbundenheit zu der alten Unternehmensführung nicht von heute auf morgen abschneiden kann. Das funktioniert auch nicht über diese zweieinhalb Jahre, sondern da ist einfach eine Verbundenheit da und ich glaube, da machen die beteiligten Personen, oder können die beteiligten Personen sehr viel richtig und auch sehr viel falsch machen indem sie Mitarbeiter immer wieder versuchen auf ihre Seite zu ziehen, um da ein Konflikt zu schüren, was aber langfristig nicht der guten Zusammenarbeit dient.“ (Interview Nr. 8: #00:09:39-0#)

„Na das sind schon Veränderungen gewesen. Innerhalb auch der Mitarbeiter, wie geht man miteinander um? Diese Dinge sind natürlich dann, wenn ein neuer Geschäftsführer kommt, haben die natürlich Auswirkungen. Das ist völlig klar, weil bis dato habe ich das mehr oder weniger alleine gemacht. Viele Dinge sind nicht so manifestiert worden, wie das dann im späteren Zeitlerlauf auch sein musste, völlig klar, sondern die sind dann hemdsärmlich entschieden und dann auch hemdsärmlich durchgezogen worden. Insofern gab es sicherlich Veränderungen, aber die waren jetzt nicht so gravierend und nach außen hin sicherlich auch nicht feststellbar, aber intern hat es sicherlich an der einen oder anderen Stelle Irritationen gegeben.“ (Interview Nr. 17: #00:25:11-2#)

„(...) auch im Übrigen für die Mitarbeiter. Das sollte man nicht unterschätzen, das ist auch sehr schwer, das sind Mitarbeiter, die auf der eine Seite loyalitätsverbunden sind, dem alten Chef gegenüber, aber eigentlich wissen, es ist ein Auslaufmodell und der Neue ist die Zukunft, muss sich aber die Autorität und Anerkennung erst mal erwerben. Auch das ist ein äußerst sensibles und wichtiges Thema das man beleuchten muss, wie man mit den Mitarbeitern und der Positionierung Darstellung gegenüber den Mitarbeitern sich verhält.“ (Interview Nr. 1: #00:37:59-0#)

„Heißt in der Konsequenz: ja, die Organisation muss sich gewöhnen und das ist ein ganz kritischer Prozess bei einem MBI. Und ja, ich glaube aber auch, dass ein Co-Lead da mehr Risiken birgt als Chancen, wenn wir nicht die absolut heile Welt bei den Mitarbeitern unterstellen, dass jeder dem Neuen genau so offen gegenüber steht, Keiner um seine Situation, um seine Position fürchtet und jeder ganz nüchtern mit der Situation umgehen kann: alter Geschäftsführer nicht mehr wirklich der Chef. Neuer Geschäftsführer der zukünftige Chef.“ (Interview Nr. 4: #00:51:26-1#)

„Konkret auf zum Beispiel einen Mitarbeiter bezogen, der an der Stelle vielleicht etwas labiler ist. In dem Moment, wo ich direkt übernehme sind Tatsachen geschaffen. Er hat nicht mehr zwei Ansprechpartner, sondern er hat einen. Bei einem Co-Lead – wie es bei uns war – hat er ständig als Zufluchtsort theoretisch den alten Gesellschafter. Das kann definitiv zu Problemen führen, weil es auch menschlich ist, dass der alte Geschäftsführer sich geehrt fühlt, dass die Mitarbeiter zu ihm noch das Vertrauensverhältnis haben und auf der anderen Seite es nicht förderlich ist, wenn er dieses Vertrauensverhältnis weiter lebt, weil die Zukunft nicht voreingestellt wird.“ (Interview Nr. 4: #00:52:16-2#)

„Das muss man auch differenziert beantworten, denn ja, es hat Konfliktpotenzial, weil es wie in einer Familie ist, wenn die Mutter es nicht erlaubt, dann gehe ich halt zum Vater und dann streiten sich nachher die Eltern.“ (Interview Nr. 19: #00:22:49-4#)

„Ich glaube es hängt davon ab, wie gerade der, der als Zweiter angesprochen wird, darauf reagiert. Wenn der natürlich sagt, ja so und so, und kommuniziert es dann nicht an den Ersten, jetzt in meinem Fall an den Nachfolger weiter, dann ist es schlecht. Dann halte ich es für sehr schlecht. Aber wenn man offen darüber spricht, dann glaube ich, ist das eher ein Vorteil. (Interview Nr. 23: #01:09:52-2#)

„Wie gesagt, Mitarbeiter sind erstmal verunsichert, wenn was Neues kommt. Kontinuität. Sie wissen ganz genau, das kann nicht kontinuierlich weiter gehen. Aber wie geht es weiter? Also man muss sie erstmal überzeugen. Und das sind solche Themen, das ist gefährlich, wenn sich Mitarbeiter – egal ob klein oder groß – verabschieden gedanklich und denken: „na schauen wir mal“. Das wird dadurch verhindert, dass man die Mitarbeiter mitnimmt, dass sie motiviert sind, dass man ihnen auch z.B. vorlebt und klar sagt: "also ihr braucht euch nicht politisch jetzt für den Einen oder Anderen zu entscheiden. Ihr braucht nicht, es ist völlig egal in welche Tür ihr reingeht, ihr müsst wissen, ihr könnt wo es sich gerade ergibt (reingehen). Das wird schon nachher verknüpft. Dass man politisches Moment für die Mitarbeiter rausnimmt und vorlebt. Das ist was Wesentliches.“ (Interview Nr. 1: #01:23:14-2#)

„Ich glaube für Mitarbeiter im erweiterten Führungskreis, die mit beiden Unternehmensführern direkt zu tun haben, ist es einfach sehr, sehr schwierig – Stichwort: diese zwei Türen.“ (Interview Nr. 8: #00:19:09-4#)

„Was zurückgesehen problematisch an so einer Doppelspitze war, dass ein Unternehmen mit knapp 70 Mitarbeitern sich mit zwei Geschäftsführern schwer tut. Besonders wenn in der Vergangenheit immer nur ein Chef da war. Es hat also eine ganze Menge Verwirrung gegeben, wer sagt denn nun was?“ (Interview Nr. 7: #00:13:17-5#)

„Ich glaube das lässt sich nicht vollkommen unterbinden, weil nicht jeder freut sich, wenn von außen jemand kommt. Es gibt viele, die sich freuen, wenn von außen jemand kommt, zumal wenn die Person dann auch sympathisch und kompetent oder sehr auffallend positiv ist. Dann gibt es trotzdem Leute, die sagen, ich finde das doof und auch ein bisschen testen wollen und hinterfragen wollen, inwiefern ist er denn wirklich kompetent und es gab diese politischen Spielchen, wobei wir in den abendlichen Gesprächen dann eigentlich immer diese Knoten aufgelöst haben und auch uns komplett darüber informiert haben, was dort eigentlich gerade an politischen Prozessen abläuft. Wir haben da sehr offen drüber geredet, wir wollten diese Politik nicht zulassen.“ (Interview Nr. 16: #00:28:09-2#)

„Von daher gibt es ein ganz natürliches Konfliktpotenzial, das aber in unserem Falle relativ gut gemeistert wurde, weil wir uns nie auseinander dividieren haben lassen. Es gab ja durchaus Situationen, wo Mitarbeiter es versucht haben, wenn ich mit dem einen nicht klar komme, dann gehe ich halt zum anderen.“ (Interview Nr. 17: #00:34:41-1#)

„Wie gesagt, es gibt zwei Köpfe und es gibt da Mitarbeiter, die lieber die eine Bürotür wählen und Mitarbeiter, die die andere Bürotür wählen.“ (Interview Nr. 1: #00:38:23-6#)

„Eine gewisse Orientierungslosigkeit ist möglich. Es gab auch Mitarbeiter, die auf einmal die alten Geschäftsführer komplett gemieden haben. Das heißt die waren sich mit den alten nicht grün. Waren unheimlich froh, dass da Neue waren. Wie du dir vorstellen kannst, hat das zu enormen Unmut bei den alten Gesellschaftern geführt, die auf einmal gemerkt haben, dass da Mitarbeiter waren, die sich fortan ab Unternehmensübernahme nur noch an die neuen Gesellschafter gewendet haben.“ (Interview Nr. 4: #00:52:59-6#)

A.16 Interviewauszüge zu Resultat 12 „Vorperformance“

„Die Frage ist äußerst schwierig zu beantworten. Ich überlege gerade. Ich glaube nicht, dass die Performance des Unternehmens eigentlich etwas damit zu tun hat. Das ist jetzt absolut meine Meinung. Das hat wahrscheinlich eher etwas mit Unternehmenskultur zu tun, mit Mitarbeitern und mit der Unternehmerpersönlichkeit, die da vorher da war. Damit hat das etwas zu tun“ (Interview Nr. 23: #01:28:33-1#)

„Wenn also einen Manager sich einkauft in ein Unternehmen und es ist eine Turn-Around-Situation, muss sehr gut geprüft werden woran das liegt. Wenn das eine selbst verschuldete Situation ist, die nicht marktbezogen ist oder (...) im Grunde genommen kann das nur eine Marktsituation sein wenn sie extern gegeben ist, in dem Moment, wo eine verfahrenere Situation vorgefunden wird, da macht es Sinn die Krise und die Energie aus der Krise bei den Mitarbeitern dadurch freizuschäufeln, dass man auch komplett mit neuem Personal anfängt.“ (Interview Nr. 7: #00:43:35-8#)

„Nein, im Turn-Around-Fall nicht. Der Fisch stinkt vom Kopf her. Wenn ein Unternehmen in einer Turn-Around Situation ist, ob das der Geschäftsführer, der Inhaber oder sonst wer ist, sofort köpfen.“ (Interview Nr. 11: #00:56:59-9#)

„Also ich würde vielleicht erst mal den Sanierungsfall und den Fall einzutreten in ein erfolgreiches Unternehmen unterscheiden. Also ich glaube z.B. im Sanierungsfall würde ich diese Überlappungszeit, diese Relay Succession nicht empfehlen. Da würde ich einen harten Schnitt machen, da würde ich vorher auch einen Schnitt bei meiner ersten Führungsebene machen, das ich ganz klar sage: „ich guck mir die an: mit den 2 mach ich es, mit den 2 nicht.“ Da muss ich auch einen anderen Plan haben, auch für die ganze Finanzierung und das ganze Bankenthema und sonst was dahinter steht, da hab ich einen Schuss, da muss ich sehr klar wissen...zack zack zack... das mach ich, das muss sehr schnell gehen, das muss sehr konsequent gehen, da stören eigentlich Altlasten extrem. Dort wo ich schon ein sehr komfortables Ergebnis habe, werde ich natürlich einen Teufel tun, da hineinzuhacken und das zu gefährden. Da muss ich mich anders verhalten, da profitiere ich auch noch davon.“ (Interview Nr. 1: #00:58:49-0#)

„Also ich würde sagen, dass die Relay Succession eher bei der positiven Vorperformance – wenn sie aus der eben eine weitere positive Performance ableiten – da eben besser funktioniert und auch sinnvoller zum

Einsatz gebracht werden kann. Wenn man jetzt eben unterstellt, dass man im Falle einer negativen Vorperformance davon ausgeht, dass es auch eher zunächst mal negativ weiter geht, wichtige richtungsweisende zum Teil auch radikale Entscheidungen getroffen werden müssen und das eigentlich klar ist, dann kann so eine Relay Succession in der Regel – zumindest bei solchen inhabergeführten, mit einer gewissen Emotionalität ausgestatteten Unternehmen – kaum über einen längeren Zeitraum funktionieren.“ (Interview Nr. 5: #00:43:02-8#)

„Das hat die Sache sehr erleichtert. Der Anfang des Übergangs im September 2007 war eben so, dass ich ein Unternehmen vorgefunden habe, was auch aus der Historie heraus, ein gewachsenes Unternehmen war, was erfolgsverwöhnt war über eine dynamische Entwicklung vom Markt her.“ (Interview Nr. 7: #00:13:17-5#)

„Ja, klar. Ich wollte ja keinen Sanierungsfall kaufen, sondern ich wollte ein gesundes Unternehmen kaufen, um eben mich rein mit strategischer Erweiterung des Portfolios zu beschäftigen und nicht wochenlang hier oben sitzen zu müssen und ein Unternehmen mit offenem Ausgang wieder auf Kurs bringen zu müssen.“ (Interview Nr. 11: #00:56:36-3#)

„In Turn-Around-Themen ist es besser, wenn man freier und konsequenter handeln kann und keinen Bremsklotz dabei hat, weil wenn man dann auch jemanden an seiner Seite hat, der mit anpackt, ist er doch sehr an der Vergangenheit hängend an der ein oder anderen Stelle.“ (Interview Nr. 16: #00:40:24-8#)

„Es sollte ein mehr oder weniger ruhiges Fahrwasser sein in das man sich langsam entwickelnd hinein begibt.“ (Interview Nr. 17: #00:51:09-2#)

„Ja klar, also bei einem Unternehmen, das nicht läuft, ist es natürlich notwendig, dass der Cut kommt und man muss dieses Momentum dann auch nutzen. Also das ist ziemlich eindeutig, dass das der Fall ist.“ (Interview Nr. 1: #00:41:34-0#)

„In den Fällen, wo eine Turn-Around-Situation war, war es ganz wichtig sich ganz schnell vom alten Management zu trennen, weil das alte Management die Krise gegenüber dem Führungskreis nie so drastisch definiert hat, wie ein neuer Gesellschafter. Und insofern – aus der Erfahrung heraus – in den Fällen, wo Turn-Around-Situationen waren, war es ganz wichtig sich sofort von denjenigen zu trennen, die einer Turn-Around-Situation vorgestanden haben und sie damit auch zu verantworten haben, sich sofort von denen zu trennen.“ (Interview Nr. 7: #00:42:49-6#)

A.17 Interviewauszüge zu Resultat 13 „Due Diligence und Probezeit“

„(...) wenn jemand in der Anfangsphase, die ich klassisch sehr gut fand, wo ich die Zeit bekommen habe über 3-4 Monate wirklich analytisch zu arbeiten und eine komplette Unternehmensanalyse durchzuführen mit allem was dazu gehört, die bietet für denjenigen der übernehmen will ja schonmal die Basis dazu, dass er sagt, das Zahlenwerk stimmt. Es gibt keine Verpflichtungen oder Forderungen anderer Unternehmen, die ich bisher nicht kannte. Das ist ja meistens das Problem, wenn du fremde Unternehmen übernimmst und sofort sagst, ich kaufe mich da ein, musst du natürlich erstmal die Wahrheit von der anderen Seite erzählt bekommen. Die kannst du in den Papieren oft nicht finden und auch nicht in der Bilanz. Das kann man alles so schlaue und gut getrickt verstecken, dass kein Mensch dahinter kommt.“ (Interview Nr. 10: #00:39:28-7#)

„Wo wir noch gar nicht wussten, wir hatten noch keinen Vertrag wir hatten noch keine finale Kaufpreisabstimmung. Wir haben gesagt, wenn wir soweit sind, dann gehen wir beide Seiten das Risiko ein, weil ich hab ja auch mich trennen müssen, ich musste ja dann das dort machen, und sie haben das Risiko, dass sie einen Geschäftsführer haben, den sie wieder rausschmeißen müssen, aber wir haben dann einen Geschäftsführungsvertrag gemacht, der das relativ leicht, also jetzt keinen 3 Jahresvertrag oder sowas mit großen Abfindungen“ (Interview Nr. 1: #00:29:04-1#)

„(...) also haben wir dann beschlossen, Herrn (...), der seine Bereitschaft zeigte und an anderen Stellen auch schon gesucht hatte, zum gegenseitigen Kennenlernen und Erproben für ein Jahr zum Geschäftsführer zu machen mit einem, wie mir schien, angemessenen Gehalt und der Zielsetzung herauszufinden, ob er es wirklich möchte und ob wir wirklich zufrieden waren? Reibungspunkte entstanden dadurch, dass die vier Leute in Management sich selber Hoffnung gemacht hatten.“ (Interview Nr. 22: #00:11:47-9#)

„(...) dass wenn man ein Unternehmen noch nicht lange vorher kennt und man die einzelnen jeweiligen Spielpartner nicht kennt, muss man sie testen.“ (Interview Nr. 10: #00:27:55-2#)

„(...) aber es hatte den Riesenvorteil, dass ich operativ mich gleich einarbeiten konnte, und ich sag mal die Due Diligence viel, viel schlanker werden konnte, weil ich ja die Dinge selber anschauen durfte. Als Geschäftsführer kann ich automatisch in alles hineingucken, ich bekomme alles mit und was natürlich auch so ganz klassisch für Familienunternehmen ist: da stecken Dinge drinnen, die da nicht rein gehören.“ (Interview Nr. 1: #00:29:04-1#)

„(...) das ist die beste Due Diligence, die man machen kann.“ (Interview Nr. 18: #00:22:45-6#)

„(...) dann machen wir es doch so, gestalten wir eine Übergangsperiode gemeinsam von einem Jahr. Ein Jahr gehe ich als angestellter Geschäftsführer herein, nach dieser Periode setzen wir uns zusammen und sie haben in der Zeit dann festgestellt, ob ich das Unternehmen in ihrem Sinne (...) geführt habe und sie auch genug Zutrauen haben, dass ich das auch in ähnlicher Weise fortführen werde, und sie sind bereit es mir zu einer allerdings vorab definierten Kaufpreisformel zu verkaufen.“ (Interview Nr. 20: #00:07:22-0#)

„Bezahlte Due Diligence sozusagen“ (Interview Nr. 20: #00:49:11-1#)

Literaturverzeichnis

- Allouche, J.; Amann, B.** (1998): La confiance: une explication des performances des entreprises familiales. In: *Economie et Société, série sciences de gestion*, Nr. 25, S. 129–154.
- Amason, A.** (1996): Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 39, Nr. 1, S. 123–148.
- Argyris, C.; Schön, D. A.** (1999): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. 3. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Astrachan, J. H.; Allen, I. E.; Spinelli, S.; Wittmeyer, C. B.** (2003): American Family Business Survey. Alfred, NY/Springfield, MA: George G. and Robin Raymond Family Business Institute/Massachusetts Mutual Life Insurance Company.
- Bagby, D. R.** (2004): Enhancing Succession Research in the Family Firm: A Commentary on "Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession". In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, Nr. 4, S. 329–333.
- Barach, J. A.; Ganitsky, J. B.** (1995): Successful Succession in Family Business. In: *Family Business Review*, Vol. 8, Nr. 2, S. 131–155.
- Barach, J. A.; Gantisky, J.; Carson, J. A.; Doochin, B. A.** (1988): Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, Nr. 2, S. 49–56.
- Bartunek, J. M.** (1984): Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, Nr. 3, S. 355–372.
- Bazeley, P.** (2007): Qualitative Data Analysis with NVivo. London: Sage Publications.
- Berlemann, M.; Engelmann, S.; Leßmann, C.; Schmalholz, H.; Spelsberg, H.; Weber, H.** (2007): Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand. In: *ifo Dresden berichtet*, Vol. 14, Nr. 01, S. 15–28.
- Bertrand, M.; Schoar, A.** (2003): Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies. In: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 118, Nr. 4, S. 1169–1208.

- Birley, S.; Westhead, P.** (1990): Private Business Sales Environments in the United Kingdom. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, Nr. 6, S. 349–373.
- Boal, K. B.; Hooijberg, R.** (2000): Strategic Leadership Research: Moving On. In: *The Leadership Quarterly*, Vol. 11, Nr. 4, S. 515–549.
- Bogner, A.; Menz, W.** (2005): Expertenwissen und Forschungspraxis: Die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld. In: A. Bogner, B. Littig und W. Menz (Hg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bower, J. L.** (2004): When We Study M&A, What Are We Learning. In: *Mergers and Acquisitions. Creating integrative knowledge*. Malden, MA: Blackwell Publishers Ltd., S. 235–244.
- Braun, B.** (2009): Erfolgreich jenseits der Börse. Was führende Familienunternehmen auszeichnet. Zürich: Orell Füssli.
- Brehmer, B.** (1976): Social Judgment Theory and the Analysis of Interpersonal Conflict. In: *Psychological Bulletin*, Vol. 83, Nr. 6, S. 985–1003.
- Brickley, J. A.; Coles, J. L.; Jarrell, G.** (1997): Leadership structure: Separating the CEO and Chairman of the Board. In: *Journal of Corporate Finance*, Vol. 3, Nr. 3, S. 189–220.
- Brockhaus, R. H.** (1994): Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critique, and Lessons. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 19, Nr. 1, S. 25–38.
- Brockhaus, R. H.** (2004): Family Business Succession: Suggestions for Future Research. In: *Family Business Review*, Vol. 17, Nr. 2, S. 165–177.
- Bruce, D.; Picard, D.** (2005): La relève : la clé de la réussite. La relève des PME et la prospérité économique du Canada: Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.
- Buoziute-Rafanaviciene, S.; Pundziene, A.; Turauskas, L.** (2009): Relation between the Attributes of Executive Successor and Organizational Performance. In: *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, Vol. 2, S. 65–74.
- Cabrera-Suárez, K.; Saá-Pérez, P. de; García-Almeida, D.** (2001): The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. In: *Family Business Review*, Vol. 14, Nr. 1, S. 37–46.
- Cadieux, L.** (2007): Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor. In: *Family Business Review*, Vol. 20, Nr. 2, S. 95–109.

- Cannella A. A.; Shen, W.** (2001): So close and yet so far: Promotion versus exit for CEO heirs apparent. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Nr. 2, S. 252–270.
- Cannella, A. A.; Lubatkin, M.** (1993): Succession as a Sociopolitical Process: Internal Impediments to Outsider Selection. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 36, Nr. 4, S. 763–793.
- Carpenter, M. A.** (2002): The Implications of Strategy and Social Context for the Relationship Between Top Management Team Heterogeneity and Firm Performance. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Nr. 3, S. 275–284.
- Carpenter, M. A.; Geletkanycz, M. A.; Sanders, W.** (2004): Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. In: *Journal of Management*, Vol. 30, Nr. 6, S. 749–778.
- Chrisman, J. J.; Chua, J. H.; Sharma, P.** (1998): Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. In: *Family Business Review*, Vol. 11, Nr. 1, S. 19–34.
- Chrisman, J. J.; Chua, J. H.; Sharma, P.** (2005): Trends and Directions in the Development of a Strategic Management theory of the Family Firm. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, Nr. 5, S. 555–576.
- Churchill, N. C.; Hatten, K. J.** (1997): Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. In: *Family Business Review*, Vol. 10, Nr. 1, S. 53–67.
- Clark, E.; Soulsby, A.** (2007): Understanding Top Management and Organizational Change Through Demographic and Processual Analysis. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 44, Nr. 6, S. 932–954.
- Cooper, H. M.** (1982): Scientific Guidelines for Conducting Integrative Research Reviews. In: *Review of Educational Research*, Vol. 52, Nr. 2, S. 291–302.
- Cooper, M. J.; Upton, N.; Seaman, S.** (2005): Customer Relationship Management: A Comparative Analysis of Family and Nonfamily Business Practices. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, Nr. 3, S. 242–256.
- Cosier, R. A.; Dalton, D. R.** (1990): Positive Effects of Conflict: A Field Assessment. In: *International Journal of Conflict Management*, Vol. 1, Nr. 1, S. 81–92.
- Cromie, S.; Adams, J.; Dunn, B.; Reid, R.** (1999): Family firms in Scotland and Northern Ireland: An empirical investigation. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 6, Nr. 3, S. 253–266.

- Crossan, M. M.; Lane, H. W.; White, R. E.** (1999): An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. In: *Academy of Management Review*, Vol. 24, Nr. 3, S. 522–537.
- Crossland, C.; Hambrick, D. C.** (2007): How National Systems Differ in Their Constraints on Corporate Executives: A Study of CEO Effects in Three Countries. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 28, Nr. 8, S. 767–789.
- Davis, P. S.; Harveston, P. D.** (1999): In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. In: *Family Business Review*, Vol. 12, Nr. 4, S. 311–323.
- Dierickx, I.; Cool, K.** (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. In: *Management Science*, Vol. 35, Nr. 12, S. 1504–1511.
- Dooley, R. S.; Fryxell, G. E.; Judge, W. Q.** (2000): Belaboring the Not-So-Obvious: Consensus, Commitment, and Strategy Implementation Speed and Success. In: *Journal of Management*, Vol. 26, Nr. 6, S. 1237–1257.
- Dreyer, N.; Schlippe, A. von** (2008): Nachfolge in Pionierunternehmen: Risiko des Scheiterns oder Chance zur Revitalisierung – eine organisationale Betrachtung. In: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, Vol. 77, Nr. 5, S. 324–331.
- Dyck, B.; Mauws, M.; Starke, F. A.; Mischke, G. A.** (2002): Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, Nr. 2, S. 143–162.
- Dyer, W. G.** (1986): Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions. 1. Aufl. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eddleston, K. A.; Kellermanns, F. W.** (2007): Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, Nr. 4, S. 545–565.
- Eisenhardt, K. M.** (1989): Building Theories from Case Study Research. In: *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nr. 4, S. 532–550.
- Eisenhardt, K. M.; Bourgeois, L. J.** (1988): Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 31, Nr. 4, S. 737–770.
- Eisenhardt, K. M.; Graebner, M. E.** (2007): Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 50, Nr. 1, S. 25–32.

- Eisenhardt, K. M.; Kahwajy, J. L.; Bourgeois, L. J.** (1997): Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree. In: *California Management Review*, Vol. 39, Nr. 2, S. 42–62.
- Ensley, M. D.; Pearce, C. L.** (2001): Shared cognition in top management teams: implications for new venture performance. In: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, Nr. 2, S. 145–160.
- Ensley, M. D.; Pearson, A. W.; Amason, A. C.** (2002): Understanding the dynamics of new venture top management teams: Cohesion, conflict, and new venture performance. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, Nr. 4, S. 365–386.
- Europäische Kommission** (2002): Abschlussbericht der Sachverständigengruppe zur Übertragung von kleinen und mittleren Unternehmen.
- Europäische Kommission** (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen - Aktenzeichen K(2003) 1422. In: *Amtsblatt der Europäischen Union*, S. 36–41.
- Evans, C. R.; Dion, K. L.** (1991): Group Cohesion and Performance. In: *Small Group Research*, Vol. 22, Nr. 2, S. 175–186.
- Felden, B.; Pfannenschwarz, A.** (2008): Unternehmensnachfolge. Perspektiven und Instrumente für Lehre und Praxis. 1. Aufl. München: Oldenbourg.
- Feldmeier, G.; Dieckmann, J.** (2007): Erfolgsfaktoren international erfolgreicher mittelständischer Unternehmen aus dem norddeutschen Raum. http://www.handelskammer-bremen.ihk24.de/linkableblob/950808/.2./data/Studie_zur_Globalisierung_Kurzfassung-data.pdf, zuletzt geprüft am 15.07.2012.
- Fiegenger, M. K.; Brown, B. M.; Prince, R. A.; File, K. M.** (1996): Passing on Strategic Vision. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 34, Nr. 3, S. 15–26.
- Finkelstein, S.; Hambrick, D. C.** (1996): Strategic Leadership. Top Executives and Their Effects on Organizations. St. Paul: West Publishing Company.
- Fiol, C. M.; Lyles, M. A.** (1985): Organizational Learning. In: *Academy of Management Review*, Vol. 10, Nr. 4, S. 803–813.
- Forst, M.** (1992): Management-Buy-out und Buy-in als Form der Übernahme mittelständischer Unternehmen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Institut für Mittelstandsforschung - Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 48).
- Fosberg, R. H.; Nelson, M. R.** (1999): Leadership structure and firm performance. In: *International Review of Financial Analysis*, Vol. 8, Nr. 1, S. 83–96.

- Freund, W.:** Unternehmensnachfolgen in Deutschland – Neubearbeitung der Daten des IfM Bonn. In: Institut für Mittelstandsforschung (Hg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004. Bonn: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 57–88.
- Freund, W. (2000):** Familieninterne Unternehmensnachfolge. Erfolgs- und Risikofaktoren. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Gabarro, J. J. (2007):** When a New Manager Takes Charge. (Neuaufgabe aus Harvard Business Review 1985). In: *Harvard Business Review*, Vol. 85, Nr. 1, S. 104–117.
- Gallén, T. (2009):** Top management team composition and views of viable strategies. In: *Team Performance Management*, Vol. 15, Nr. 7/8, S. 326–342.
- Getz, D.; Petersen, T. (2004):** Identifying Industry-Specific Barriers to Inheritance in Small Family Businesses. In: *Family Business Review*, Vol. 17, Nr. 3, S. 259–276.
- Giambatista, R. C.; Rowe, W. G.; Riaz, S. (2005):** Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. In: *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, Nr. 6, S. 963–991.
- Glaser, B. G.; Strauss, A. L. (1967):** The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. London: Wiedenfeld and Nicholson.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2009):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gmelch, W. H. (2000):** Leadership Succession: How New Deans Take Charge and Learn The Job. In: *The Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 7, Nr. 3, S. 68–87.
- Goldberg, S. D. (1996):** Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements. In: *Family Business Review*, Vol. 9, Nr. 2, S. 185–197.
- Goossens, L.; Manigart, S.; Meuleman, M. (2008):** The Change in Ownership After a Buyout: Impact on Performance. In: *The Journal of Private Equity*, Vol. 12, Nr. 1, S. 31–41.
- Greening, D. W.; Johnson, R. A. (1996):** Do Managers and Strategies Matter? A Study in Crisis. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 33, Nr. 1, S. 25–51.
- Greiner, L.; Cummings, T.; Bhambri, A. (2003):** When New CEOs Succeed and Fail: 4-D Theory of Strategic Transformation. In: *Organizational Dynamics*, Vol. 32, Nr. 1, S. 1–16.

- Grusky, O.** (1960): Administrative Succession in Formal Organizations. In: *Social Forces*, Vol. 39, Nr. 2, S. 105–115.
- Guest, R. H.** (1962): Managerial Succession in Complex Organizations. In: *The American Journal of Sociology*, Vol. 68, Nr. 1, S. 47–56.
- Gully, S. M.; Devine, D. J.; Whitney, D. J.** (1995): A Meta-Analysis of Cohesion and Performance. Effects of Level of Analysis and Task Interdependence. In: *Small Group Research*, Vol. 26, Nr. 4, S. 497–520.
- Gupta, A. K.; Govindarajan, V.** (1984): Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 27, Nr. 1, S. 25–41.
- Habig, H.; Berninghaus, J.** (2003): Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln. 2. Aufl. Berlin: Springer.
- Hambrick, D. C.** (2007): Upper Echelons Theory: An Update. In: *Academy of Management Review*, Vol. 32, Nr. 2, S. 334–343.
- Hambrick, D. C.; Cannella, A. A.** (2004): CEOs Who Have COOs: Contingency Analysis of an Unexplored Sstructural Form. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 25, Nr. 10, S. 959–979.
- Hambrick, D. C.; Mason, P. A.** (1984): Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. In: *Academy of Management Review*, Vol. 9, Nr. 2, S. 193–206.
- Hambrick, D. C.; Cho, T. S.; Chen, M. J.** (1996): The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, Nr. 4, S. 659–684.
- Hambrick, D. C.; Geletkanycz, M. A.; Fredrickson, J. W.** (1993): Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of its Determinants. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Nr. 6, S. 401–418.
- Handler, W. C.** (1989): Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. In: *Family Business Review*, Vol. 2, Nr. 3, S. 257–276.
- Handler, W. C.** (1990): Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 15, Nr. 1, S. 37–51.
- Handler, W. C.** (1994): Succession in Family Business: A Review of the Research. In: *Family Business Review*, Vol. 7, Nr. 2, S. 133–157.
- Handler, W. C.; Kram, K. E.** (1988): Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. In: *Family Business Review*, Vol. 1, Nr. 4, S. 361–381.

- Harvey, M.; Evans, R.** (1995): Life After Succession in the Family Business: Is It Really the End of Problems? In: *Family Business Review*, Vol. 8, Nr. 1, S. 3–16.
- Harvey, M.; Evans, R. E.** (1994): Family Business and Multiple Levels of Conflict. In: *Family Business Review*, Vol. 7, Nr. 4, S. 331–348.
- Haunschild, L.; Wolter, H.** (2010): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung (IfM-Materialien Nr. 199).
- Hauser, H.; Kay, R.; Boerger, S.** (2010): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014. Schätzung mit weiterentwickelten Verfahren. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung (IfM-Materialien Nr. 198).
- Hennerkes, B.; Hund, T.** (2008): Familienunternehmen — quo vadis? In: M. Goetze (Hg.): *Praxishandbuch Mittelstandsfinanzierung, Mit Leasing, Factoring & Co. unternehmerische Potenziale ausschöpfen*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 255–267.
- Herriott, R. E.; Firestone, W. A.** (1983): Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability. In: *Educational Researcher*, Vol. 12, Nr. 2, S. 14–19.
- Hmieleski, K. M.; Ensley, M. D.** (2007): A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. In: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, Nr. 7, S. 865–889.
- Höld, R.** (2007): Zur Transkription von Audiodaten. In: R. Buber und H. Holzmüller (Hg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 655–668.
- Homburg, C.; Krohmer, H.; Workman, J. P.** (1999): Strategic Consensus and Performance: The Role of Strategy Type and Market-Related Dynamism. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 20, Nr. 4, S. 339–357.
- Howorth, C.; Westhead, P.; Wright, M.** (2004): Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, Nr. 4, S. 509–534.
- Huff, A. S.** (1990): *Mapping Strategic Thought*. New York: John Wiley & Sons.
- Hunt, J. W.** (1990): Changing Pattern of Acquisition Behaviour in Takeovers and the Consequences for Acquisition Processes. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Nr. 1, S. 69–77.

- Ip, B.; Jacobs, G.** (2006): Business succession planning: a review of the evidence. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, Nr. 3, S. 326–350.
- Jackson, S. E.; Joshi, A.; Erhardt, N. L.** (2003): Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. In: *Journal of Management*, Vol. 29, Nr. 6, S. 801–830.
- Jehn, K. A.** (1994): Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict. In: *International Journal of Conflict Management*, Vol. 5, Nr. 3, S. 223–238.
- Jehn, K. A.** (1995): A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, Nr. 2, S. 256–282.
- Jehn, K. A.; Mannix, E. A.** (2001): The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Nr. 2, S. 238–251.
- Kabanoff, B.** (1991): Equity, Equality, Power, and Conflict. In: *Academy of Management Review*, Vol. 16, Nr. 2, S. 416–441.
- Karaevli, A.** (2007): Performance Consequences of New CEO 'Outsiderness': Moderating Effects of Pre- and Post-Succession Contexts. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 28, Nr. 7, S. 681–706.
- Keck, S. L.** (1997): Top Management Team Structure: Differential Effects by Environmental Context. In: *Organization Science*, Vol. 8, Nr. 2, S. 143–156.
- Kellermanns, F. W.; Walter, J.; Lechner, C.; Floyd, S. W.** (2005): The Lack of Consensus About Strategic Consensus: Advancing Theory and Research. In: *Journal of Management*, Vol. 31, Nr. 5, S. 719–737.
- Kilduff, M.; Angelmar, R.; Mehra, A.** (2000): Top Management-Team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions. In: *Organization Science*, Vol. 11, Nr. 1, S. 21–34.
- Kirby, D. A.; Lee, T. J.** (1996): Research Note: Succession Management in Family Firms in Northeast England. In: *Family Business Review*, Vol. 9, Nr. 1, S. 75–85.
- Knight, D.; Pearce, C. L.; Smith, K. G.; Olian, J. D.; Sims, H. P.; Smith, K. A.; Flood, P.** (1999): Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 20, Nr. 5, S. 445–465.

- Krishnan, H. A.; Miller, A.; Judge, W. Q.** (1997): Diversification and Top Management Team Complementarity: Is Performance Improved By Merging Similar or Dissimilar Teams? In: *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Nr. 5, S. 361–374.
- Kuckartz, U.; Dresing, T.; Rädiker, S.; Stefer, C.** (2007): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lansberg, I.** (1988): The Succession Conspiracy. In: *Family Business Review*, Vol. 1, Nr. 2, S. 119–143.
- Lansberg, I.; Astrachan, J.** (1994): Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The importance of Mediating Factors. In: *Family Business Review*, Vol. 7, Nr. 1, S. 39–59.
- Lant, T. K.; Mezias, S. J.** (1992): An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation. In: *Organization Science*, Vol. 3, Nr. 1, S. 47–71.
- Lauterbach, B.; Vu, J.; Weisberg, J.** (1999): Internal vs. External Successions and Their Effect on Ffirm Performance. In: *Human Relations*, Vol. 52, Nr. 12, S. 1485–1504.
- Le Breton-Miller, I.; Miller, D.; Steier, L. P.** (2004): Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, Nr. 4, S. 305–328.
- Lee, J.** (2006): Family Firm Performance: Further Evidence. In: *Family Business Review*, Vol. 19, Nr. 2, S. 103–114.
- Levinson, H.** (1971): Conflicts that plague family businesses. In: *Harvard Business Review*, Vol. 49, Nr. 2, S. 90–98.
- Levinthal, D. A.** (1991): Random Walks and Organizational Mortality. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, Nr. 3, S. 397–420.
- Levitt, B.; March, J. G.** (1988): Organizational Learning. In: *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, Nr. 1, S. 319–340.
- Longenecker, J. G.; Schoen, J. E.** (1978): Management Succession in the Family Business. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 16, Nr. 3, S. 1–6.
- Lüders, C.** (2004): Herausforderungen qualitativer Forschung. In: U. Flick, E. von Kardorff und I. Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt, S. 632–642.

- Lumpkin, G. T.; Dess, G. G.** (1995): Simplicity as a Strategy-Making Process: The Effects of Stage of Organizational Development and Environment on Performance. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 38, Nr. 5, S. 1386–1407.
- Lyman, A. R.** (1991): Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference? In: *Family Business Review*, Vol. 4, Nr. 3, S. 303–324.
- Mandl, I.** (2008): Overview of Family Business Relevant Issues. Contract No. 30-CE-0164021/00-51. Final Report. Wien: KMU Forschung Austria.
- Mandl, I.; Dörflinger, C.; Gavac, K.** (2008): Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) der Gewerblichen Wirtschaft Österreichs - Zusammenfassung. Wien: KMU Forschung Austria.
- Martin, C.; Martin, L.; Mabbett, A.** (2002): SME Ownership Succession - Business Support and Policy Implications. Sheffield: SBS Research & Evaluation.
- Massis, A. de; Chua, J. H.; Chrisman, J. J.** (2008): Factors Preventing Intra-Family Succession. In: *Family Business Review*, Vol. 21, Nr. 2, S. 183–199.
- Matthews, C. H.; Moore, T. W.; Fialko, A. S.** (1999): Succession in the Family Firm: A Cognitive Categorization Perspective. In: *Family Business Review*, Vol. 12, Nr. 2, S. 159–170.
- Mayring, P.** (2008a): Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse. In: P. Mayring und M. Gläser-Zikuda (Hg.): *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse*. 2. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, S. 7–19.
- Mayring, P.** (2008b): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 10. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mello, A. S.; Ruckes, M. E.** (2006): Team Composition. In: *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 79, Nr. 3, S. 1019–1039.
- Michel, J. G.; Hambrick, D. C.** (1992): Diversification Posture and Top Management Team Characteristics. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 35, Nr. 1, S. 9–37.
- Miles, M. B.; Huberman, A. M.** (1984): *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. 9. Aufl. Beverly Hills: Sage Publications.
- Miles, M. B.; Huberman, A. M.** (1994): *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. 2. Aufl. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

- Miller, C. C.; Burke, L. M.; Glick, W. H.** (1998): Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executives: Implications For Strategic Decision Processes. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Nr. 1, S. 39–58.
- Miller, D.** (1993): Some Organizational Consequences of CEO Succession. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 36, Nr. 3, S. 644–659.
- Miller, D.; Steier, L.; Le Breton-Miller, I.** (2003): Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, Nr. 4, S. 513–531.
- Mitroff, I. I.** (1982): Talking Past One's Colleagues in Matters of Policy. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 3, Nr. 4, S. 374–376.
- Morris, M. H.; Williams, R. O.; Allen, J. A.; Avila, R. A.** (1997): Correlates of Success in Family Business Transitions. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, Nr. 5, S. 385–401.
- Morse, J. M.; Richards, L.** (2002): Readme First for a User's Guide to Qualitative Methods. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Motwani, J.; Levenburg, N. M.; Schwarz, T. V.; Blankson, C.** (2006): Succession Planning in SMEs: An Empirical Analysis. In: *International Small Business Journal*, Vol. 24, Nr. 5, S. 471–495.
- Mudrack, P. E.** (1989): Group Cohesiveness and Productivity: A Closer Look. In: *Human Relations*, Vol. 42, Nr. 9, S. 771–785.
- Mullen, B.; Copper, C.** (1994): The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. In: *Psychological Bulletin*, Vol. 115, Nr. 2, S. 210–227.
- Naveen, L.** (2006): Organizational Complexity and Succession Planning. In: *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 41, Nr. 3, S. 661–683.
- Neubauer, F.; Lank, A. G.** (1998): The Family Business: Its Governance for Sustainability. New York City: Routledge.
- Niefert, M.; Heger, D.; Licht, G.; Hauer, A.; Keese, D.; Schramm, T.** (2009): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. München: Stiftung Familienunternehmen.
- Nielsen, S.** (2010): Top Management Team Diversity: A Review of Theories and Methodologies. In: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, Nr. 3, S. 301–316.
- O'Reilly, C. A.; Caldwell, D. F.; Barnett, W. P.** (1989): Work Group Demography, Social Integration, and Turnover. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, Nr. 1, S. 21–37.

- Pelled, L. H.** (1996): Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. In: *Organization Science*, Vol. 7, Nr. 6, S. 615–631.
- Pelled, L. H.; Eisenhardt, K. M.; Xin, K. R.** (1999): Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, Nr. 1, S. 1–28.
- Peterson, R. S.; Smith, D. B.; Martorana, P. V.; Owens, P. D.** (2003): The Impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Team Dynamics: One Mechanism by Which Leadership Affects Organizational Performance. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, Nr. 5, S. 795–808.
- Pettigrew, A. M.** (1990): Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. In: *Organization Science*, Vol. 1, Nr. 3, S. 267–292.
- Pinkley, R. L.** (1990): Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, Nr. 2, S. 117–126.
- Pondy, L. R.** (1992): Reflections on organizational conflict. In: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, Nr. 3, S. 257–261.
- Potts, T. L.; Schoen, J. E.; Loeb, M. E.; Hulme, F. S.** (2001): Effective Retirement for Family Business Owner-Managers: Perspectives of Financial Planners, Part II. In: *Journal of Financial Planning*, Vol. 14, Nr. 7, S. 86–96.
- Priem, R. L.** (1990): Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Nr. 6, S. 469–478.
- Rapert, M. I.; Velliquette, A.; Garretson, J. A.** (2002): The strategic implementation process: Evoking strategic consensus through communication. In: *Journal of Business Research*, Vol. 55, Nr. 4, S. 301–310.
- Rowe, W. G.; Cannella, A. A.; Rankin, D.; Gorman, D.** (2005): Leader succession and organizational performance: Integrating the common-sense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories. In: *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, Nr. 2, S. 197–219.
- Rubenson, G. C.; Gupta, A. K.** (1996): The Initial Succession: A Contingency Model of Founder Tenure. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 21, Nr. 2, S. 21–35.
- Rubin, H. J.; Rubin, I. S.** (2005): Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data. 2. Aufl. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Santora, J. C.** (2004): Passing the Baton: Does CEO Relay Succession Work Best? In: *Academy of Management Executive*, Vol. 18, Nr. 4, S. 157–159.

- Schlippe, A. von; Kellermanns, F. W.** (2008): Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. In: *ZfKE - Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, Vol. 56, Nr. 1/2, S. 40-58.
- Schlömer, N.; Kay, R.; Schumann, D.** (2008): Familienexterne Nachfolge - Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern. Bericht des Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM). Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Forschungsbericht Nr. 573).
- Scholes, L.; Westhead, P.; Burrows, A.** (2008): Family firm succession: the management buy-out and buy-in routes. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15, Nr. 1, S. 8–30.
- Schweiger, D. M.; Sandberg, W. R.** (1989): The Utilization of Individual Capabilities in Group Approaches to Strategic Decision Making. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 10, Nr. 1, S. 31–43.
- Schweiger, D. M.; Sandberg, W. R.; Ragan, J. W.** (1986): Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 29, Nr. 1, S. 51–71.
- Schweizer, L.** (2005): Organizational Integration of Acquired Biotechnology Companies into Pharmaceutical Companies: The Need for a Hybrid Approach. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 48, Nr. 6, S. 1051–1074.
- Shanker, M. C.; Astrachan, J. H.** (1996): Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy—A framework for Assessing Family Business Statistics. In: *Family Business Review*, Vol. 9, Nr. 2, S. 107–123.
- Sharma, P.** (2004): An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. In: *Family Business Review*, Vol. 17, Nr. 1, S. 1–36.
- Sharma, P.; Chrisman, J. J.; Pablo, A. L.; Chua, J. H.** (2001): Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, Nr. 3, S. 17–35.
- Sharma, P.; Chua, J. H.; Chrisman, J. J.** (2000): Perceptions About the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms. In: *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17, Nr. 3, S. 233–244.
- Shaw, M. E.** (1976): Group Dynamics. The Psychology of Small Group Behavior. 2. Aufl. New York: McGraw-Hill.

- Shen, W.; Cannella, A. A.** (2002): Revisiting the Performance Consequences of CEO Succession: The Impacts of Successor Type, Postsuccession Senior Executive Turnover, and Departing CEO Tenure. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 45, Nr. 4, S. 717–733.
- Shen, W.; Cannella, A. A.** (2003): Will Succession Planning Increase Shareholder Wealth? Evidence from Investor Reactions to Relay CEO Successions. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Nr. 2, S. 191–198.
- Smith, K. G.; Smith, K. A.; Olian, J. D.; Sims, H. P.; O'Bannon, D. P.; Scully, J. A.** (1994): Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, Nr. 3, S. 412–438.
- Sorenson, G. J.** (2000): Taking robes off: When leaders step down. In: B. Kellerman und L. R. Matusak (Hg.): *Cutting Edge. Leadership 2000*. College Park, MD: Center for the Advanced Study of Leadership, S. 137–141.
- Steiner, I. D.** (1972): *Group Process and Productivity*. San Diego: Academic Press.
- Steinke, I.** (2005): Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung. In: U. Kuckartz (Hg.): *Computergestützte Analyse qualitativer Daten - Tagungsband 2005*. Marburg, S. 9–20.
- Stern, M. H.** (1986): *Inside The Family-Held Business. A Practical Guide for Entrepreneurs and Their Advisors*. New York: Law & Business.
- Strauss, A. L.** (1991): *Qualitative analysis for social scientists*. 14. Aufl. Cambridge: Cambridge University Press.
- Strauss, A. L.; Corbin, J. M.** (1998): *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2. Aufl. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Summers, I.; Coffelt, T.; Horton, R. E.** (1988): Work-Group Cohesion. In: *Psychological Reports*, Vol. 63, Nr. 2, S. 627–636.
- Vancil, R. F.** (1987): *Passing the Baton. Managing the Process of CEO Succession*. 2. Aufl. Boston: Harvard Business School Press.
- Venter, E.; Boshoff, C.; Maas, G.** (2005): The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. In: *Family Business Review*, Vol. 18, Nr. 4, S. 283–303.
- Virany, B.; Tushman, M. L.; Romanelli, E.** (1992): Executive Succession and Organization Outcomes in Turbulent Environments: An Organization Learning Approach. In: *Organization Science*, Vol. 3, Nr. 1, S. 72–91.

- Wallau, F.; Haunschild, L.; Hauser, H.; Wolter, H.** (2007): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Bonn: Institut für Mittstandsforchung (IfM-Materialien Nr. 172).
- Ward, J. L.** (1987): Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Weick, K. E.** (1995): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Welsch, J. H. M.** (1993): The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession. In: *Family Business Review*, Vol. 6, Nr. 1, S. 31–54.
- West, C. T.; Schwenk, C. R.** (1996): Top Management Team Strategic Consensus, Demographic Homogeneity and Firm Performance: A Report of Resounding Nonfindings. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Nr. 7, S. 571–576.
- Westhead, P.; Cowling, M.; Howorth, C.** (2001): The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives. In: *Family Business Review*, Vol. 14, Nr. 4, S. 369–385.
- Wiersema, M. F.** (1995): Executive Succession as an Antecedent to Corporate Restructuring. In: *Human Resource Management*, Vol. 34, Nr. 1, S. 185–202.
- Wright, M.; Robbie, K.; Albrighton, M.** (2000): Secondary management buy-outs and buy-ins. In: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 6, Nr. 1, S. 21–40.
- Wulf, T.; Stubner, S.** (2008a): Executive succession and firm performance - the role of position-specific skills. In: *HHL Arbeitspapier Nr. 86*.
- Wulf, T.; Stubner, S.** (2008b): Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen - Untersuchungsmodell zur Analyse von Problemfeldern bei der Übergabe der Führungsrolle. In: *HHL Arbeitspapier Nr. 85*.
- Yin, R. K.** (2009): Case Study Research. Design and Methods. 4. Aufl. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Zajac, E. J.** (1990): CEO Selection, Succession, Compensation and Firm Performance: A Theoretical Integration and Empirical Analysis. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Nr. 3, S. 217–230.
- Zenger, T. R.; Lawrence, B. S.** (1989): Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 32, Nr. 2, S. 353–376.

Zhang, Y.; Rajagopalan, N. (2004): When the Known Devil Is Better Than an Unknown God: An Empirical Study of the Antecedents and Consequences of Relay CEO Succession. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 47, Nr. 4, S. 483–500.

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Bei der Auswahl und Auswertung des Materials sowie bei der Herstellung des Manuskripts habe ich Unterstützungsleistungen von meinem Vater Dr. Peter Wallraff beim Korrekturlesen erhalten. Weitere Personen waren an der geistigen Herstellung der vorliegenden Arbeit nicht beteiligt. Dritte haben von mir weder unmittelbar noch mittelbar geldwerte Leistungen für Arbeiten erhalten, die im Zusammenhang mit dem Inhalt der vorgelegten Dissertation stehen. Die Arbeit wurde bisher weder im Inland noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer Prüfungsbehörde vorgelegt und ist auch nicht veröffentlicht worden. Mit der vorliegenden Arbeit wurde an anderen wissenschaftlichen Hochschulen noch kein Promotionsverfahren in Wirtschaftswissenschaften beantragt.

Thomas Wallraff



© HHL Leipzig Graduate School of Management, 2013

Für den Inhalt dieser HHL-Dissertation ist der Autor/die Autorin allein verantwortlich.

Die Verwendung zu Lehr- und Forschungszwecken ist unter Angabe der Quelle ausdrücklich erwünscht. Nachdruck, Vervielfältigung und Weitergabe für nicht gewerbliche Zwecke ist mit entsprechender Quellenangabe gestattet. Jegliche kommerzielle Nutzung oder Vervielfältigung - auch auszugsweise - bedarf der vorherigen schriftlichen Genehmigung des Autors/der Autorin.

Weitere HHL-Publikationen sind zu finden unter: www.hhl.de/publikationen